حوكمة الجامعات العالمية والعربية

د. ماهر جابر محمد

الكتاب: حوكمة الجامعات العالمية والعربية

الكاتب: د. ماهر جابر محمد

الطبعة: ٢٠٢٣



الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)

٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم – الجيزة - جمهورية مصر العربية

هاتف : ٣٥٨٢٥٢٩٣ _ ٣٥٨٦٧٥٧٦ _ ٣٥٨٦٧٥٧٥

فاكس : ٣٥٨٧٨٣٧٣

http://www. bookapa.com E-mail: info@bookapa.com

دار الكتب المصرية

فهرسة أثناء النشر

محمد ، د. ماهر جابر

حوكمة الجامعات العالمية والعربية / د. ماهر جابر محمد

– الجيزة – وكالة الصحافة العربية.

٣٥٩ ص، ١٨*٢١ سم.

الترقيم الدولى: ٢ – ٦١٣ – ٩٩١ – ٩٧٧– ٩٧٨

أ – العنوان رقم الإيداع : ٢١١٠٤ / ٢٠٢٢

حوكمة الجامعات العالمية والعربية



تمهيد Preface

تعتبر مؤسسات التعليم العالي في طليعة مؤسسات البحث والتدريس وهي محركات وميسرات للتغيير الاجتماعي والتكنولوجي والابتكار ونقل المعرفة والتسويق، ولها دور رئيسي في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والاستجابة لها. ومن أجل تلبية هذه المهام، تحتاج الجامعات إلى أن يكون لديها اهتمام قوي بتطبيق مفاهيم وأنظمة الحوكمة الفاعلة لتزويد الأكاديميين والباحثين بدرجة عالية من الفاعلية والمشاركة والمسؤولية والعدالة والاستقلالية الأكاديمية. يتطلب ذلك فهم المفاهيم المهمة للحوكمة، وأنظمة الحوكمة المختلفة، وهياكل صنع القرار، وتوزيع المسؤوليات داخل قطاعات الجامعة، ...، إلخ.

ولقد ساعد تقلد المؤلف للعديد من المناصب الإدارية بجامعات في بلدان عربية مختلفة في الإلمام المتكامل بإدارة وحوكمة الجامعات، في اكتسابه خبرات إدارية متراكمة ومتنوعة مكنته من تأليف هذا الكتاب. فقد تقلد مناصب بداية من رئيس قسم، وكيل كلية، عميد كلية، نائب رئيس جامعة، ثم رئيس جامعة في جامعة المنيا بجمهورية مصر العربية خلال مدة زادت عن ١٤ عاماً، ثم عمل كمستشار لجامعة من أفضل الجامعات العربية (جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية) لمدة تصل لتسعة أعوام، هذا بخلاف الزيارات والمشاركة في الندوات وورش العمل المتعددة بالعديد من دول العالم المتقدم.

يحلل محتوى الكتاب مفهوم حوكمة الجامعات، وأهم نماذجه وأنظمته، وهياكل هيئاته المختلفة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، مستشهداً بحوكمة الجامعات العالمية والعربية، والمزيد.

يقدم الفصل الأول تعريف عن مفهوم حوكمة الشركات وركائزها ومبادئها وأهدافها وألياتها الداخلية والخارجية ومراحل تطبيقها، بينما يقدم الفصل الثاني مفهوم حوكمة الجامعات، باعتبار الجامعات ومؤسسات التعليم العالي مؤسسات وشركات. يقدم الفصل معايير ومؤشرات حوكمة الجامعات وأهم معوقات تطبيقها وأثار عدم تطبيقها، ثم تحديد نماذج حوكمتها وتكوين هيئاتها الحاكمة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، وأخيراً مراحل تطبيق حوكمة الجامعات.

يقدم الفصل الثالث نظرة عامة على الوضع الحالي للحوكمة بالجامعية الأوروبية، والتي يغطي أكثر من ٢٠ نظاما للتعليم العالي، وشرحاً لنماذج وأنظمة الحوكمة المختلفة، وقواعد تشكيل ومهام الهيئات الحاكمة من حيث توزيع السلطة وتمثيل الدوائر الجامعية المختلفة في هيكل الإدارة (الطلاب والموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين والأعضاء الخارجيين)، وكذلك مستوى الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعات في أوروبا لتكوين نموذج إدارتها بما يتماشى مع مهامها وأهم التوقعات المجتمعية، مع التركيز على العلاقة المتطورة بين الجامعات والسلطات العامة في هذا المجال. يقدم الفصل أمثلة لمختلف النماذج والنظم بجامعات بولندية وسويدية وبريطانية تمثل مختلف نماذج الحوكمة.

بالمثل يقدم الفصل الرابع دراسة تفصيلية عن الحوكمة بالجامعات الأمريكية والكندية، وشرحاً لنماذج وأنظمة الحوكمة المختلفة بها، وقواعد تشكيل ومهام الهيئات الحاكمة من حيث توزيع السلطة والمسؤوليات وتمثيل الدوائر الجامعية المختلفة في هيكل الإدارة. يوضح الفصل أيضاً مستوى الاستقلالية التي تتمتع بها هذه الجامعات لتكوين نموذج إدارتها بما يتماشى مع مهامها ومع التوقعات المجتمعية، مع التركيز على العلاقة المتطورة بين الجامعات والسلطات العامة في هذا المجال، ثم يقدم أمثلة لمختلف النماذج والنظم بمختلف الجامعات الأمريكية والكندية.

يقدم الفصل الخامس نظرة عامة عن نظام الجامعات السعودية الجديد المطبق بدءً من العام الدراسي الماضي ٢٠٢١/٢٠٢٠م على جامعتين فقط والذي يقدم قدراً معقولاً من الحوكمة والاستقلالية الأكاديمية، بينما يقدم الفصل السادس دراسة تفصيلية عن حوكمة الجامعات المصرية الحكومية والأهلية والخاصة، ويقدم شرحاً للهيكل التنظيمي لنظم الحوكمة المستخدمة وقواعد تشكيل ومهام الهيئات الحاكمة، وآليات وهيئات الرقابة والتقييم بالجامعات الخاصة والأهلية.

لقد صمم الكتاب ليكون كتاباً سهل الوصول إليه، وقد يكون كذلك كتاباً أكاديمياً، أو كتاباً يقدم الدعم للمتخصصين الحاليين والمستقبليين في حوكمة الجامعات وأولئك الذين يعملون في مجالس الجامعات والهيئات الإدارية الأكاديمية، وأيضاً لأولئك الذين يرغبون في معرفة المزيد عن حوكمة الجامعات في العالم وأنظمتها المختلفة والمشاركة فيها، وسيكون موضع اهتمام صانعي السياسات والمسؤولين الحكوميين والمهنيين والباحثين والمستشارين والمحامين والوسطاء والمحكمين وغيرهم ممن يعملون عن كثب مع مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الأول

مفهوم حوكمة الشركات

THE CONCEPT OF CORPORATE GOVERNANCE

١-١ المقدمة:

تُعد الحوكمة Governance من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة مؤخراً وبخاصة منذ بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين كنتيجة لما شهده الاقتصاد العالمي من فساد وتداعيات وانهيارات مالية ومحاسبية لعدد من الشركات العالمية كالتي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا بداية من عام ١٩٩٧، والتي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للمؤسسات والتشريعات التي تنظم العمل والعلاقات بين المؤسسات والحكومة. وكذلك حدوث العديد من المشاكل التي برزت أثناء هذه الأزمة مثل عمليات ومعاملات موظفي منشآت الأعمال وأقاربهم وأصدقائهم مع منشآت الأعمال والحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل متجاهلة إبلاغ المساهمين بها بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية ملتوية ومبتكرة، وما إلى ذلك. هذا بالإضافة لتصاعد قضايا الفساد في العديد من الشركات الكبرى بالدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال"، مما أدي إلي إفلاسها. تعتبر شركة انرون وورلد

كوم المحدودة .Enron World Com الأمريكية للطاقة من أشهر هذه الشركات، فقد انخفض سعر السهم بها فجأة من ٩٠ دولاراً منتصف عام ٢٠٠٠ إلي ٩٠ سنتاً عام ٢٠٠١، نتيجة لتضخيم أرباح الشركة وفشل الرقابة الداخلية في الشركة من الناحية الأخلاقية والمالية كنتيجة للخداع المستمر، وما تبعها من انهيار لمكتب آرثر– أندرسون Arthur Anderson احدى مكاتب التدقيق الخمس الكبار في العالم والذي كان مكلفاً بمراجعة حسابات الشركة، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات عن تلاعب الشركات في قوائمها المالية نتيجة تواطؤ بين الإدارة ومراجعي الحسابات. ويضاف لذلك الممارسات الاحتكارية التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاديات الدول في ظل العولمة من استحواذ واندماج بهدف السيطرة علي الأسواق، بحيث أصبح عدد قليل جداً من الشركات متعددة الجنسيات تسيطر علي مقدرات التجارة الخارجية العالمية، وضعف النظم القانونية في الدول ذات الديمقراطيات الناشئة وصعوبة تنفيذ العقود وحل المنازعات بطرق فعالة، وضعف نوعية المعلومات عن الشركات وأدائها مما يؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وانتشار الفساد وانعدام الثقة، مما أظهر بوضوح أهمية الحوكمة كنظام وقائي يعمل على تحقيق المصداقية ومكافحة الفساد.

طبقاً لموسوعة الحوكمة Corporate Governance Encyclopedia [ENCYCOGOV]، ونظراً لارتباط مفهوم الحوكمة بالعديد من الجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية للشركات، فإنه لا يوجد حتى الآن تعريف موحد لمفهوم الحوكمة بين الاقتصاديين والقانونيين والمحللين الماليين، بل يوجد العديد من التعاريف.

تتباين التعاريف من تلك التي تعبر عن وجهة نظر ضيقة إلى التعاريف التي تنطلق لتعبر عن وجهات نظر أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً. فحوكمة الشركات من

الناحية الاقتصادية هي الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، بينما من الناحية القانونية فهي تشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة، وهي العلاقة التي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح shareholders من ناحية، والشركة وإدارتها من ناحية أخرى. أما من الناحية الاجتماعية والأخلاقية فالحوكمة تعتني بالمسؤولية المجتمعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محددات الحوكمة وكذلك معايير تقييمها.

يمكن القول بأن حوكمة الشركات إيجازاً تعنى وجود مجموعة من القوانين والنظم والمعايير التي تنظم وتحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية والتي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، واختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة. وتحدد هذه القوانين والنظم والمعايير توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة بداية من مجلس الإدارة والمديرين، مروراً بحملة الأسهم والسندات وأصحاب المصلحة، حتى الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة مثل الموظفين والعمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين، وذلك باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة ووفقاً لمعايير النزاهة والشفافية الواجبة بما يُحافظ على حقوق كل الأطراف وتجنب حدوث حالات الفساد المالي والإداري. فالحوكمة، بوجه عام، تنطوي على "توزيع السلطة والمسئوليات بين الوحدات والأشخاص داخل الشركة، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الشركة والبيئة المحيطة بها.

اعتبرت حوكمة الشركات كنظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على

تحقيق المصداقية ومكافحة الفساد، فإتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى تشجيع الشفافية، وتقنين الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، ومكافحة مقاومة اصلاح الشركات، [يوسف، ٢٠٠٧]، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

يُستخدم كل من مصطلحي المؤسسة والشركة في بيئة الأعمال ضمن عدة مجالات متنوعة، مثل التعليم أو التجارة أو الإنتاج أو غيرها من المجالات الأُخرى. ويمكن تعريف الشركة Company بأنها منشأة متخصصة بالأعمال تساهم في الحصول على المال من خلال بيع المنتجات أو توفير الخدمات المتنوعة، [Collins Dictionary]، ففيها يتم شراء أو بيع السلع أو الخدمات بهدف تحقيق المال، [Learner's Dictionary]. بينما تعرف المؤسسة Institution بأنها تنظيم اقتصادي مستقل مالياً، ويعتمد على شكل اجتماعي وقانوني محدد، ويهدف إلى تحقيق الدمج بين عدة عوامل إنتاجية من أجل إنتاج أو تبادل المنتجات المتنوعة، (بنت الموفق)، وهي في العادة عبارة عن منظمة أو منشأةٍ ذات حجم كبير مثل الجامعات وغيرها، [Cambridge Dictionary].

توجد فروقات متعددة بين المؤسسة والشركة حيث يختلفا بناءً على الإجراءات المستخدمة في تأسيسها، وخصائصها العامة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ولكنها فروق غير جوهرية فيما يخص الغرض من هذا الكتاب، وعليه فإنه سيتم استخدام كلا المصطلحين بالتناوب بدون أي فروق بينهما.

يحتوي هذا الفصل علي تعريق مفصل لمفهوم الحوكمة عامة، وحوكمة الشركات خاصة، وأهمية ومبررات اللجوء إلي الحوكمة، ثم قواعد ودعائم الحوكمة. يلي ذلك دراسة لأهم معايير الحوكمة سواء المعايير الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أو الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية، أو

الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية، ثم المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات، وأخيراً أهم الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات، ثم النظر لحوكمة الشركات من منظور إسلامي. وفي الختام مراحل تطبيق الحوكمة.

١-٢ تعريف مفهوم حوكمة الشركات:

١-٢-١ أصل المصطلح:

كانت البداية عندما قدم كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي لفظ "Corporate Governance" باللغة الانجليزية، واختصاراً (CG)، وبعد العديد من المشاورات بين خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع حدد المجمع العلمي المصري مصطلح "حوكمة الشركات" كالمصطلح المرادف له باللغة العربية. تم البدء في استخدام مصطلح "حوكمة الشركات Corporate Governance" مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، ثم تزايد استخدامه بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء.

يُعد لفظ "الحوكمة" مستمداً من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والتحكم بغرض تحقيق المبتغى والمراد. كما يتضمن لفظ "الحوكمة" العديد من الجوانب منها: الحكمة– وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، الحكم– وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، الاحتكام– وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلي خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، وأخيراً التحاكم– طلباً للعدالة خاصة عند وجود انحراف في سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين، [ميخائيل، ٢٠٠٥، ناصر الدين، يعقوب].

١-٢-٢ البداية:

تعود جذور فكرة حوكمة الشركات إلى كل من جادنير مينز Gardiner Means وأدولف بيرلي Adolf Berle اللذين يعدان أول من تناولا موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك عند نشرهم كتاب "The Modern Corporation and Private Property" عام ١٩٣٢ بشأن أسس قانون الشركات في الولايات المتحدة، [أبو العطا، ٢٠٠٦؛ التميمي]. ولكن كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت "لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات "Committee of Financial Aspects of Corporate Governance في ديسمبر ١٩٩٢ تقريرها بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات"، وقد سمي هذا التقرير فيما بعد بتقرير كادبوري"Cadbury Report" نسبة لرئيس اللجنة السير أدريان كادبوري Sir Adrian Cadbury، [Cadbury Report, 1992].

وقد اقترحت دول "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)" مجموعة من المبادئ لحوكمة الشركات تم اعتمادها في الاجتماع الوزاري لتلك الدول في مايو عام ١٩٩٩، [OECD, 1999]. ثم تلا ذلك مجموعة من التقارير صادرة عن المنظمة في هذا الشأن، أهمها تقريرها الصادر عام ٢٠٠٦ بعنوان: "مبادئ حوكمة الشركات Principle of Corporate Governance"، والذي يعتبر أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم الحوكمة، [ناصر الدين، يعقوب؛ يرقي وعبد الصمد، ٢٠١١؛ Jan, 2008].

١-٢-٣ تعريف حوكمة الشركات:

يثير مصطلح "حوكمة الشركات" بعض الغموض لعدة أسباب رئيسة ترجع مبدئياً لحداثة المصطلح، [ناصر الدين؛ جاوحدو ومايو، ٢٠١١]، فمفهوم حوكمة الشركات لم يبدأ في التبلور إلا أقل من ثلاثة عقود، بل ولايزال في طور التكوين، ومازال الكثير من ركائزه وقواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير، بالإضافة لعدم وجود تعريف قاطع موحد لهذا المفهوم متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين والمنظمات الدولية المعنية، بل تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

أ) تعريف المنظمات الممارسة

Definition of practice organizations:

توصل تقرير لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، أو تقرير كادبوري Cadbury Report الصادر في ديسمبر ١٩٩٢ في توثيق بسيط ومحكم لحوكمة الشركات في جملة صغيرة بأنها: "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"، [يرقي وعبدالصمد، ٢٠١١]. تُعني حوكمة الشركات أساساً بإيجاد وتنظيم الممارسات والتطبيقات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، والتأكد من تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركة management من ناحية وحملة الأسهم shareholders وأصحاب المصالح stakeholders وجميع الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة (موظفين employees، الموردين suppliers، الدائنين creditors، العملاء customers) من ناحية أخرى، وذلك باستخدام الوسائل المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة بما يُحافظ على حقوق جميع الأطراف، [Cadbury Report, 1992].

عرفت "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" Organization For Economic Co-Operation And Development- OECD مفهوم حوكمة الشركات في اجتماعها الوزاري عام ١٩٩٨ بأنه: "النظام الذي يوجه أعمال الشركة ويضبطها، إذ يصف الحقوق والواجبات ويوزعها بين مختلف الأطراف في الشركات مثل مجلس الإدارة board of directors، الإدارة managements، المساهمين shareholders وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم الأداء ومراقبته"، [OECD, 1999؛ Jan, 2008]. وفي تعريف أخر للمنظمة فإن حوكمة الشركات هو "نظام يتم من خلاله إدارة الشركات التجارية والسيطرة عليها، ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركات مما يوفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء"، [OECD, 1999].

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة للبنك الدولي الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"، [Alamgir, 2007]. وقد عرف "مركز المشروعات الدولية الخاصة "Center for International Private Enterprise (CIPE) التابع لغرفة التجارة الأمريكية حوكمة الشركات بأنها: "الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها"، [عبدالله، عبدالله؛ دحدوح، ٢٠٠٧؛ حداد، ٢٠٠٨].

وعرف معهد المدققين الداخليين "Institute of Internal Auditors (IIA)" حوكمة الشركات في مجلة Tone At The Top الصادرة عنه بأنها "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح

من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها"، [يرقي وعبدالصمد، ٢٠١١].

عرفت منظمة الإدارة الأمريكية (AMA) حوكمة الشركات بأنها تتعلق بكيفية جني الأرباح، والتأكد من أن المديرين لا يسيئون استخدام رأس المال من خلال الاستثمار في المشاريع السيئة، وكيف يراقب المساهمون والدائنون المديرين، بينما عرفتها غرفة التجارة الدولية (ICC) بأنها العلاقة بين مديري الشركات والمساهمين والأشخاص والمؤسسات الذين يدخرون ويستثمرون رؤوس أموالهم في الشركة لكسب عائد، وتضمن أن مجلس الإدارة مسؤول عن السعي لتحقيق أهداف الشركة، على النحو المحدد في ميثاق الشركة واللوائح الداخلية والسياسة الرسمية وسيادة القانون.

يقوم مفهوم الحوكمة طبقاً لما عرضه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي United Nations Development Program على ثلاث دعائم، هي الدعائم الإدارية والاقتصادية والسياسية، [شبلي ومنهل، ٢٠٠٨؛ السيد، ٢٠٠٨؛ عزت، ٢٠٠٩]. تتضمن الدعامة الإدارية النظام الخاص بتنفيذ القرارات، ويهتم بإدارة الأعمال وبالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بينما تتضمن الدعامة الاقتصادية عمليات صنع القرار التي تؤثر في الأنشطة الاقتصادية للدولة وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى. أما الدعامة السياسية فتتضمن عمليات صنع القرار المتعلقة بالسياسات العامة وتكوينها، [السيد، ٢٠٠٨].

ب) تعريف الأشخاص الممارسين والأكاديميين:

Definition of practicing and academic persons

تدور حوكمة الشركات حول كيفية توجيه الشركات والتحكم فيها، والحوكمة الجيدة (الرشيدة) هي عنصر أساسي في نجاح الشركات والنمو الاقتصادي المستدام. يتطلب البحث في الحوكمة تحليلاً متعدد التخصصات، يعتمد بشكل أساسي على الاقتصاد والقانون، وفهماً وثيقاً لممارسات الأعمال الحديثة من النوع الذي يأتي من الدراسات التجريبية التفصيلية في مجموعة من الأنظمة الوطنية.

يدور مفهوم الحوكمة حول "المجموعة الكاملة من الترتيبات القانونية والثقافية والمؤسسية التي تحدد ما يمكن أن تفعله الشركات العامة، ومن يسيطر عليها، وكيف تُمارس هذه السيطرة، وكيف يتم تخصيص المخاطر والعائد من الأنشطة التي تقوم بها، [Blair, 1995].

حوكمة الشركات هي "المساءلة أمام مقدمي رأس المال"، وهي "التحكم في الإدارة للوصول لأفضل مصالح للشركة، بما في ذلك المساءلة أمام المساهمين الذين ينتخبون أعضاء مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات ويقررون الأجور، وتؤثر طريقة حوكمة الشركة على الحقوق والعلاقات بين أصحاب المصلحة، وفي النهاية كيفية إدارة الشركة، وما إذا كانت ستنجح أو تفشل. في الحقيقة أن الشركات لا تفشل، بل المجالس هي التي قد تفشل"، [Shleifer and Vishny, 1997].

تُعرف حوكمة الشركات بأنها العلاقة بين مختلف المشاركين في تحديد اتجاه وأداء الشركة، وهي العملية التي يقوم بها مجلس الإدارة واللجان ذات الصلة نيابة عن أصحاب المصلحة في الشركة ولصالحهم، ولتوفير التوجيه والصلاحيات والإشراف للإدارة، [Sobel, 2005]. **نظام حوكمة الشركات هو مزيج من**

الآليات التي تضمن أن الإدارة تدير الشركة مبدئياً لصالح أصحاب المصلحة stakeholders. قد يشمل أصحاب المصلحة stakeholders هؤلاء المساهمين shareholders والدائنين creditors والموردين suppliers والعملاء clients والموظفين employees والأطراف الأخرى التي تمارس الشركة أعمالها معها، [Goergen and Renneboog, 2006].

تتمركز الحوكمة على تحديد العلاقة بين جميع المسئولين عن إدارة الشركة، وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات كل طرف، وإشراك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار، [الوردات، ٢٠٠٥؛ Jan, 2008]. كما ينظر بعضهم للحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة مع بعضها البعض، وينظر آخرون للحوكمة من زاوية اقتصادية لتحقيق الأرباح، وهناك من ينظر لها من ناحية أخلاقية في طبيعة وشكل أطراف العلاقة المختلفة داخل الشركة، [عبدالله، عبدالله؛ دحدوح، ٢٠٠٧؛ حداد، ٢٠٠٨]، وتحقق حوكمة الشركات في كيفية تأمين الإدارة الفعالة للشركات وتحسين الأداء المالي عن طريق استخدام العقود والتصاميم التنظيمية والتشريعات. وأخيراً فان وجود حوكمة الشركات قد ارتبط بإصلاح وتحسين السوق المالية وتشغيل الشركات في أغلب دول العالم، ويعتبر عامل جذب واستقطاب للاستثمار الأجنبي، [الحسيني، ٢٠٠٨].

وتُعرف أيضاً بأنها "مجموعة من القواعد التي تُجرى بموجبها إدارة الشركة داخليا. ويتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على الشركة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة"، [الجرف وأبو موسى، ٢٠٠٩]. كما توجد أيضاً مجموعة من التعاريف المتشابهة والمتفاوتة عن حوكة الشركات، [سندس حسين، ٢٠٠٦؛ عازوري، ٢٠٠٩؛ يرقي وعبدالصمد، ٢٠١١].

تتعامل حوكمة الجامعات مع تضارب المصالح بين مقدمي التمويل providers of finance والمديرين؛ وكبار وصغار المساهمين؛ وأصحاب المصلحة؛ ومنع تضارب المصالح أو التخفيف من حدته، [Goergen, 2012].

ج) تعريفات قانونية واقتصادية وسياسية

Legal, economic and political definitions:

تشير حوكمة الشركات بشكل عام إلى مجموعة من المبادئ والممارسات القانونية وغير القانونية التي تؤثر على الرقابة على الشركات التجارية المملوكة ملكية عامة. على نطاق واسع، لا تؤثر حوكمة الشركات على من يتحكم في الشركات المتداولة علناً ولأي غرض فقط، بل تؤثر أيضاً على توزيع المخاطر والعوائد من أنشطة الشركة بين مختلف المشاركين في الشركة، بما في ذلك المساهمين والمديرين وكذلك الدائنين والموظفين والعملاء، وحتى المجتمعات. ومع ذلك، فإن عقيدة حوكمة الشركات الأمريكية– مثلاً– تصف في المقام الأول حقوق التحكم والمسؤوليات ذات الصلة لثلاث مجموعات رئيسية:

١– المساهمين shareholders، الذين يقدمون رأس المال ويجب أن يوافقوا على معاملات الشركة الكبرى،

٢– مجلس إدارة الشركة board of directors، الذي يتم انتخابه من قبل المساهمين للإشراف على إدارة الشركة،

٣– كبار المديرين التنفيذيين senior executives في الشركة والمسؤولين عن عمليات الشركة اليومية.

كما ذكرت المحكمة العليا في ولاية ديلاوير Delaware الأمريكية، فإن "المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات هي وظيفة توزيع السلطة داخل الشركة بين مساهميها ومجلس إدارتها". [Brown and Casey, 2012].

بشكل عام، تشير حوكمة الشركات إلى الطريقة التي يتم بها توجيه الشركات وإدارتها ومراقبتها. تتعلق حوكمة الشركات أيضاً بالعلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المعنيين بالإضافة إلى عمليات الحوكمة المصممة لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها وتقليل أو القضاء على مشكلة الوكيل الرئيسي principal-agent، [Baker and Anderson, 2010].

تهتم حوكمة الشركات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والمجتمعية. إن إطار حوكمة الشركات موجود لتشجيع الاستخدام الفعال للموارد وكذلك للمطالبة بالمساءلة عن الإشراف على تلك الموارد، والهدف هو مواءمة مصالح الأفراد والشركات والمجتمع قدر الإمكان، [Cadbury, 2000]. **وهي الطريقة التي يتم بها توجيه الشركة أو إدارتها أو التحكم فيها، وتشمل القوانين والأعراف التي تؤثر على هذا الاتجاه، بالإضافة إلى الأهداف التي تحكم الشركة من أجلها. والمشاركون الرئيسيون هم المساهمون والإدارة ومجلس الإدارة، والمنظمين والموظفين والموردين والشركاء والعملاء والهيئات المنتخبة والمجتمع العام، [ويكيبيديا].**

حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويؤثر على كيفية تحديد أهداف الشركة وتحقيقها، وكيفية مراقبة وتقييم المخاطر المالية والاقتصادية، وكيفية تحسين الأداء، وتشجع هياكل حوكمة الشركات الجيدة الشركات على خلق قيمة (من خلال ريادة الأعمال والابتكار والتطوير والاستكشاف) وتوفير أنظمة المساءلة والرقابة بما يتناسب مع المخاطر التي تنطوي عليها، [ASX, 2003].

تكمن حوكمة الشركات في قلب أهم قضايا المجتمع مثل من له حق المطالبة بالتدفق النقدي للشركة، والذي له رأي في استراتيجيتها وتخصيص مواردها.

يشكل إطار حوكمة الشركات كفاءة الشركات، والاستقرار الوظيفي، وتأمين التقاعد، والأوقاف لدور الأيتام والمستشفيات والجامعات. كما أنها تخلق إغراءات الغش ومكافآت الصدق معاً، وتؤثر على الحراك الاجتماعي والاستقرار والسيولة. وفي الحقيقة فإن هياكل حوكمة الشركات هي في الأساس نتيجة قرارات سياسية.

قيمة المساهمين تتعلق جزئياً بالكفاءة. ولكن هناك قضايا خطيرة تتعلق بالأمن الوظيفي، وعدم المساواة في الدخل، والرعاية الاجتماعية، [McRitchie].

انطلاقاً من كل التعاريف السابقة يمكن إجمال تعريف حوكمة الشركات بأنه نظام متكامل يمكن بموجبه أن تُدار وتُراقب الشركة، يحتوي على مجموعة من القواعد والسياسات والضوابط والممارسات والعمليات التي تنظم وتحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتضمن اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة، وإدارة ومراقبة مواردها، وتحقيق مبدأ الافصاح والشفافية والمسائلة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة.

كما يمكن تحديد المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات على النحو التالي:

- مجموعة من الأنظمة والسياسات والقوانين والقواعد والممارسات والوسائل والعمليات التي تحدد الشركة من خلالها كيف تنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، والتأكد من أنها تدار بطريقة سليمة وإنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة، وخلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة ومكافحة مقاومة الإصلاح.

- تنظم العلاقة وتوازن بين مصالح العديد من أصحاب المصلحة في الشركة، مثل المساهمين والمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا والعملاء والموردين والممولين والحكومة والمجتمع، وتوزيع المسئوليات لتوجيه أداء الشركة.
- تشمل عملياً كل مجال من مجالات الإدارة، من خطط العمل action plans والضوابط الداخلية internal controls إلى قياس الأداء performance measurement والكشف عن الشركات.
- التأكيد على أن الشركات تدار بهدف استثماري سليم.

١-٣ ركائز حوكمة الشركات

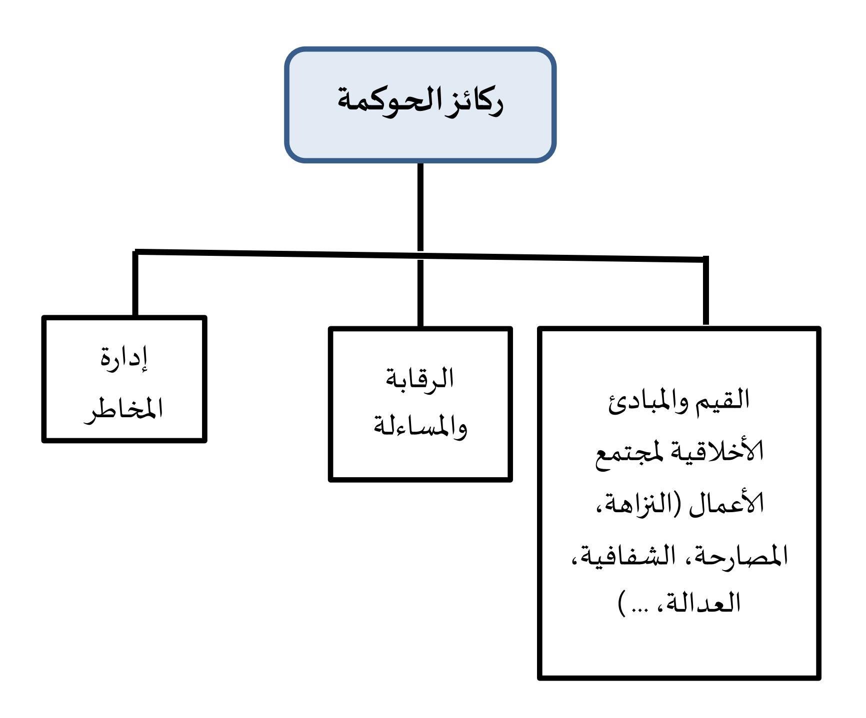
Pillars of corporate governance:

لا بد من توافر مجموعة من الركائز Pillars التي تسهم في تعزيز نظام الحوكمة حتى يؤدي مفهوم حوكمة الشركات دوره المشار إليه سواء في الإفصاح الكامل وتواجد الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية والمالية، والرقابة، ومنع تواطؤ أي من المسؤولين مع أطراف ذوي مصلحة أو استغلال مناصبهم لتحقيق مآربهم. يوضح الشكل (١– ١) هذه الركائز.

يمكن تفسير هذه الركائز على النحو التالي:

أ- القيم والمبادئ الأخلاقية لمجتمع الأعمال:

تمنع القيم والمبادئ الأخلاقية بمجتمع الأعمال (النزاهة، المصارحة، الشفافية، الإفصاح، العدالة، ...)، الفساد والرشوة في التعاملات الداخلية أو الخارجية، فضلاً عن إنها تحد من النشاطات والعلاقات التي تحجم دور حوكمة الشركة.



الشكل (١– ١): ركائز الحوكمة.

وتعد النزاهة الوظيفية من السلوكيات الأخلاقية التي يتصف بها الموظفون، حيث يجب على الموظف أن يتبع السلوكيات الأخلاقية للقيام بأداء الواجبات الوظيفية بأمانة أثناء عمله الوظيفي، كما أن الإنسان النزيه يؤدي واجبه حتى ولو لم يوجد أي نظام رقابي يحاسبه، فالنزاهة قيمة معنوية ذات أثر مادي تسكن شعور الفرد، وتجعله يفعل الصواب، ولو لم يراقبه أحد لأن رقابته لنفسه ذاتية.

إن الإفصاح عن خصائص الشركة الإدارية والمالية مثلاً يهدف في الأساس إلى تفعيل الشفافية، [عبدالعال، ٢٠٠٥]، والشفافية تعني الصدق والأمانة والدقة والنزاهة والوضوح في عرض البيانات والمعلومات والتصرفات المالية أو الإدارية أو غيرها، مما يضمن بيئة عمل نظيفة خالية من الانحراف أو سوء استغلال السلطة.

أما العدالة فهي تصور إنساني يُركز على تحقيق التوازن والمساواة بين جميع المتعاملين بالشركة ومع الشركة من حيث الحقوق والواجبات، ويحكم هذا التصور أنظمة وقوانين الشركة.

بالرغم من أنه ليس للمواثيق الأخلاقية في بيئة العمل نفس قوة القوانين واللوائح من حيث الالتزام فإن تعزيز إطار الحوكمة بالقيم والمبادئ الأخلاقية، هو أحد الطرق لمجابهة الممارسات اللاأخلاقية، وكأداة فعالة لمكافحة الفساد، [طالب، ٢٠١١]. إن تحالف كل من القيم والمبادئ الأخلاقية، والحوكمة، يساعد الشركات على زيادة الكفاءة وتحسين فرص إتاحة رأس المال وتأمين الحفاظ عليه، وتمنع الرشوة وتسريب والتلاعب في بيانات العميل وتعارض المصالح.

يعتبر مرتكز القيم والمبادئ الأخلاقية بمجتمع الأعمال ركيزة أساسية، يجب العمل على تطبيقها، وتعميم ميثاق قيم ومبادئ وأخلاق وسلوكيات العمل على جميع العاملين في الشركة ونشره على الشبكة الداخلية للشركة.

ب - الرقابة والمساءلة:

تتطلب الحوكمة وجود أنظمة رقابة فاعلة بالشركة سواء رقابة داخلية أو خارجية، وأن تتسم هذه الأنظمة بقدر يكفل الافصاح عن المعلومات المناسبة بكل شفافية، ودون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين. يهدف الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي إلى حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال الشركة، وذلك من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أدائها، [خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩].

تنقسم أنظمة الرقابة إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية. يعمل نظام الرقابة الداخلية بالشركة بموجب القوانين واللوائح الداخلية بها، يتم الإشراف عليه وتقييمه

بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر ذلك. كذلك أيضاً يتطلب وجود لجان للمراجعة الداخلية والتي تهتم بالتقييم العادل للعمليات وبنظام الرقابة الداخلية بها وبمدى التزام إدارة الشركة بتطبيق المعايير المحاسبية السليمة عند اتخاذ القرارات بها. هذا فضلاً عن نظام الرقابة الخارجية والمتمثل في المدققين الخارجيين الذي يعتمد عملهم على المبادئ المحاسبية وأصول التدقيق المعتمدة، [طالب، ٢٠١١].

تستلزم الرقابة وجود المساءلة وتفعيلها بمحاسبة كل مسؤول عن تقصيره عن الوفاء بالتزاماته، مع وجود نظام داخلي في الشركة للحوافز والمكافآت للمجد وللعقوبات للمقصر وتطبيقه على الجميع، وكذلك وجود نظام قضائي عادل وحاسم وسريع.

يعتبر مرتكز الرقابة والمساءلة أهم ركيزة من ركائز بناء حوكمة الشركات تضمن الدور الرقابي الفاعل للسلطات الرقابية بالشركة والمسائلة الفاعلة والحاسمة.

ج- إدارة المخاطر:

نظراً لما تعرضت له الأسواق المالية والغير مالية في الفترة الماضية من درجات مخاطرة عالية وضغوط تنافسية متزايدة بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات والابتكارات المالية والتقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية، كل ذلك دعا إلى ضرورة تشكيل إدارات للمخاطر بالشركات. تمثل إدارة المخاطر العملية الديناميكية التي يتم فيها أولاً اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تأتي عنها، ثم وضع نظام لإدارة هذه المخاطر والمحافظة عليها عند مستوى عين يمكن للشركة تحملها والتعامل معه، ومساعدة الإدارة التنفيذية في اختيار النشاطات المراد القيام بها لتقليل أثار هذه المخاطر، وإحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي تزيد أو ترتبط بالمخاطر كالقروض

والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار، وأخيراً توفير الثقة بتعزيز القدرة الدائمة على توليد الأرباح بالرغم من أية خسائر عارضة، وحماية صورة الشركة في مجتمع المال، [طالب، ٢٠١١].

تعتبر عملية إدارة المخاطر من بين الركائز الأساسية لحوكمة الشركات تضمن تحقيق الشركة لأكبر عائد ممكن وحمايتها من أية خسائر عارضة.

٤-١ مبادئ حوكمة الشركات

Principles of Corporate Governance:

حتى تؤدي الحوكمة الفاعلة والإدارة الرشيدة للشركات إلى تحقيق أهدافها، فقد حرصت العديد من الشركات كخطوة أولى في عملية إنشاء نظام الحوكمة على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة. توجد عدة معايير شائعة وضعتها عدة منظمات ولجان دولية، أهمها معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية، ومعايير مؤسسة التمويل الدولية، [حداد، ٢٠٠٨]. على كل مؤسسة أو شركة أن تختار إحدى هذه المعايير وتكييفها بما يخدم تحقيق أهدافها.

ا) مبادئ الحوكمة طبقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في اجتماعها الوزاري بتاريخ ٢٦–٢٧ مايو عام ١٩٩٩ إطاراً تفصيلياً يشمل مجموعة من المبادئ لحوكمة الشركات على الشركات أن تستوفيها، وقد تم اعتماد تلك المبادئ من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عام ١٩٩٩، [OECD, 1999] تلى ذلك عدة تقارير أخري للمنظمة لوضع مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة عام ٢٠٠٤، ولحوكمة الشركات المملوكة للدولة عام ٢٠٠٥.

يمكن إيجاز مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات الصادرة عام ٢٠٠٤ كما يلي:

١- ضمان أسس إطار حوكمة فعال للشركات: ضمان وجود أطر فعالة لحوكمة الشركات تضمن شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية.

٢- حقوق المساهمين shareholders من حملة الأسهم: يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات ويسهل ممارسة حقوق المساهمين سواء في نقل ملكية الأسهم، والحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية، والحق في التصويت واختيار مجلس الإدارة، وحق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة، والمشاركة في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

٣- المعاملة العادلة للمساهمين: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك أصحاب الأسهم الأقل والأجانب، ويجب أن تتاح لجميع المساهمين الفرصة للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

٤- دور أصحاب المصالح stakeholders في حوكمة الشركات: يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة، وأن يشجع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة والوظائف واستدامة المؤسسات المالية السليمة.

٥- الإفصاح والشفافية: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تطبيق

الإفصاح الدقيق والشفافية وفي الوقت المناسب عن جميع الأمور الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة، وعن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية وحوكمة الشركة.

٦- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركة التوجيه الاستراتيجي للشركة، وتحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة، والمراقبة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة، ومساءلة مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين.

ب) مبادئ الحوكمة طبقاً لمؤسسة التمويل الدولية، [الصادي، ٢٠٠٥]:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام ٢٠٠٣ مبادئ وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل الشركات، أهمها أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة، وإيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد، واسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محلياً، مع القيادة الجيدة.

ت) مبادئ الحوكمة طبقاً للجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية، [يوسف، ٢٠٠٧]:

تبنت لجنة بازل في عام ١٩٩٩ مبادئ ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة وأصدرت وثيقة حول "تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية" وقامت بنشرها، وقد تضمنت مجموعة من التعليمات والمبادئ، من أهمها:

١- وضع استراتيجية للمنظمة المصرفية بمشاركة ومساهمة الإفراد فيها، وإرساء أهداف استراتيجية داخلها للتطلع نحو التفوق.

٢- وضع مواثيق شرف بين الشركات المصرفية لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بينها.

٣- توفير بيئة مناسبة للحوكمة من خلال إصدار القوانين والتشريعات.

٤- تعزيز الشفافية والإفصاح، وضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة.

٥- تحديد وتوزيع المسؤوليات تفصيلياً وتحديد مراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجالس الحاكمة، مع ضمان وجود إشراف مناسب من قبل الإدارة العليا.

٦- وضع معايير وقواعد للمسئولية والمساءلة داخل المنظمة المصرفية، وإيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا).

٧- إنشاء لجان رقابية متخصصة لإدارة المخاطر، والمراجعة، ووجود إدارات مستقلة فاعلة للتدقيق الداخلي والخارجي، مع تحديد آليات وقواعد التعاون بين هذه الإدارات ومجلس الإدارة.

٨- ضمان أن يكون هناك حوافز متسقة مع القيم الأخلاقية وأهداف واستراتيجية وبيئة المنظمة المصرفية، مع تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين أو الموظفين.

ث) مبادئ الحوكمة طبقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومجموعة ال٢٠ (G20) :

أُطلقت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئ محدثة لحوكمة الشركات في اجتماع وزراء مالية مجموعة ال٢٠ (G20) ومحافظي البنوك المركزية، والذي عقد في أنقرة يوم ٤-٥ سبتمبر ٢٠١٥، وقد أيدها في وقت لاحق قادة مجموعة ال٢٠ في قمتهم التي عقدت في أنطاليا في ١٥-١٦ نوفمبر ٢٠١٥، [G20/OECD].

المبادئ المحدثة لحوكمة الشركات في اجتماع وزراء مالية مجموعة العشرين (G20) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والصادرة عام ٢٠١٥:

١-**ضمان الأساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**: يجب أن يعزز إطار حوكمة الشركات وجود أسواق شفافة وعادلة، والتخصيص الفعال للموارد، على أن

يتسق الإطار مع سيادة القانون ويدعم الإشراف الفعال والإنفاذ.

٢-**الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين** shareholders: يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات ويسهل ممارسة حقوق المساهمين ويضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك المساهمون أصحاب الأسهم الأقل والأجانب، وأن تتاح لجميع المساهمين الفرصة للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

٣-**المستثمرين** investors **المؤسسيين وأسواق الأسهم** stock markets **والوسطاء** intermediaries **الآخرين**: يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات حوافز سليمة في جميع مراحل الاستثمار، وأن يوفر لأسواق الأوراق المالية العمل بطريقة تساهم في الحوكمة الرشيدة للشركات.

٤-**دور أصحاب المصلحة** stakeholders: يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة، وأن يشجع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة والوظائف واستدامة الشركات والمؤسسات المالية السليمة.

٥-**الإفصاح والشفافية** Disclosure and transparency: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن جميع الأمور الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركة.

٦-**مسؤوليات مجلس الإدارة** Board: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركة التوجيه الاستراتيجي للشركة، والمراقبة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة، ومساءلة مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين.

ج) إجمال مبادئ حوكمة الشركات:

يمكن إجمالي مبادئ ومعايير تطبيق حوكمة الشركات استناداً على المبادئ والمعايير المقترحة من المنظمات واللجان الدولية السابق ذكرها، بعد تكييفها بما يخدم تحقيق أهداف الشركة، على النحو التالي:

أ- الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency:

تعني الشفافية أن أي شخص، سواء داخل الشركة أو خارجها، يمكنه مراجعة إجراءات الشركة والتحقق منها. هذا يعزز الثقة ومن المرجح أن يشجع المزيد من الأفراد على رعاية الشركة وربما يصبحوا مساهمين فيما بعد. يعد مبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق أو تطبيق إطار حوكمة الشركات، وذلك من خلال الشفافية والوضوح في توفير وتدفق جميع المعلومات المناسبة عن كافة أعمال الشركة وعدم إخفاء أي معلومة عن المتعاملين مع الشركة في الوقت المناسب، والإفصاح الدقيق والكامل وفي الوقت المناسب، بطريقة عادلة لجميع المتعاملين عن جميع الأمور الجوهرية المتعلقة بالشركة بما فيها كافة البيانات المالية وتقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات وأية معلومات أخرى. كما يتم الإفصاح عن مبادئ وأهداف الشركة، وهياكل وسياسات الحوكمة المعتمدة، والرواتب والمزايا الممنوحة إلى المدراء العامين، وأيضاً عن المخاطر التي من المتوقع أن تهدد عمل الشركة.

ب- العدالة وسيادة القانون Justice and law enforcement:

تتطلب الحوكمة تفعيل وحدات المراجعة والأجهزة الرقابية الأخرى، وأن يكون النظام القانوني عادلاً، وأن يفرض القانون بحياد وعدالة ومن غير تحيز لأحد. وكذلك العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز بين المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقيات أو إدارية.

ت- المشاركة والمساواة Participation and equality:

المشاركة هي أن يكون للجميع– الإدارة التنفيذية ومساهمين وأصحاب مصلحة– حق إبداء الرأي ويكون لهم صوت متساوي في اتخاذ القرار، ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال ممثلين شرعيين، ويجب أن تكون المشاركة مفيدة ومنظمة، ويفترض فيها حرية التكوين والتعبير. وتعتبر المشاركة والمساواة من مفاتيح الحوكمة الجيدة.

ث- أولوية المساهمين وضمان حقوق أصحاب المصلحة:

The priority of shareholders and ensuring the rights of stakeholders:

تعد مصلحة المساهمين shareholders جزءاً رئيسياً من حوكمة الشركات، وربما يكون أحد أهم مبادئ حوكمة الشركات. يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات ويسهل ممارسة حقوق المساهمين سواء في نقل ملكية الأسهم، أو الحق في اختيار مجلس الإدارة وفي التصويت، أو في الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية، أو حق المشاركة العادلة في اجتماعات الجمعية العمومية للشركة، بالإضافة لحقهم في الاطلاع وحصولهم على الخاصة بكل ما يتعلق بالمعاملات، وأن يضمن المعاملة العادلة لجميعهم، وذلك من منطلق الادراك بأهمية المساهمين والمسؤولية تجاههم. كما يضمن إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين بالمشاركة في الرقابة الفعالة على كافة أعمال الشركة.

إن سياسة السماح للمساهمين بانتخاب مجلس الإدارة هو أمر بالغ الأهمية، فمجلس الإدارة يقوم بتعيين والإشراف على المديرين التنفيذيين الذين يشكلون الفريق الذي يدير العمليات اليومية للشركة، وهذا يعني أن للمساهمين، بشكل فعال، رأي مباشر في كيفية إدارة الشركة، وأن "التوجيه الرئيسي" لمجلس الإدارة هو السعي دائماً لتحقيق مصالح المساهمين.

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة stakeholders، وأن يشجع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة والوظائف واستدامة الشركات والمؤسسات المالية السليمة. تعمل الشركات عادة على تحفيز حملة الأسهم والسندات وأصحاب المصالح للدخول في مختلف التعاملات مع الشركات بما يؤدي إلى جذب رؤوس الأموال.

ج- المسؤولية والمساءلة Responsibility and accountability**:**

تلزم الحوكمة وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال، مع تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف في الشركة بدقة، والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة. كما أن المساءلة هي أحد المتطلبات الرئيسية للحوكمة الجيدة. تلزم الحوكمة ضرورة محاسبة كل مسئول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المُجد ومعاقبة المقصر، وأن يتم ذلك من خلال نظام داخلي في الشركة للحوافز وللعقوبات يتم تطبيقه على الجميع، مع وجود نظام قضائي عادل وحاسم وسريع في الدولة. وأن تكون المنظمة أو الشركة مسؤولة أمام الأطراف المتأثرة بإجراءات أو قرارات العلامة التجارية.

ح- تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة

Determine the strategic direction **:**

يتضمن هذا المبدأ أن يحدد إطار حوكمة الشركة بوضوح التوجيه الاستراتيجي للشركة وكافة مهام ومسئوليات وصلاحيات كافة أفراد الإدارة ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجالس الحاكمة وأسلوب اختيار كل منهم، والمراقبة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة، وسبل المتابعة والمراقبة والتقييم الفعال بما يضمن الأداء الأمثل، ومساءلة مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين.

خ- سلامة وتدقيق التقارير المالية والمحاسبية:

Safety and audit of financial and accounting reports:

يتطلب هذا المبدأ أن تكون جميع الممارسات المالية والمحاسبية جيدة ومقبولة وتم تدقيقها ومراقبتها من قبل إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي والخارجي بالشركة لها كل الصلاحيات، وكذلك وجود صيغ وآليات تحدد نوع وشكل التعاون والتنسيق بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات بالشركة.

د- المحافظة على المال والممتلكات

Preserving money and property:

تعد المحافظة على المال والممتلكات الهدف الرئيس لجميع أطراف منظومة العمل، وذلك في ظل مظلة قانونية وتشريعية تتلاءم مع التغيرات الواقعة في البيئة الاقتصادية والمالية العالمية والمحلية.

١-٥ تعزيز الشريعة الإسلامية لمفهوم حوكمة الشركات:

جاءت الشريعة الإسلامية بتعزيز مفهوم حوكمة الشركات وترسيخاً لركائز ومبادئ الحوكمة، فتوجد مجموعة من النصوص التشريعية دالة على استنباط مفهوم حوكمة الشركات الوضعية من الشريعة الإسلامية.

يعد حفظ الحقوق من أهداف الحوكمة الأساسية وغيرها من المبادئ النبيلة، فقد جاءت الأنظمة والتشريعات بحوكمة الشركات من أجل تنظيم وترتيب أمورها، وكما هو معلوم فإن الدين الإسلامي يدعم كل ما هو وسيلة إلى الخير شرط ألا تخالف الشرع فإن الغايات لا تبرر الوسائل.

كما سبق شرحه فإن حوكمة الشركات تقوم على ركائز ومبادئ رئيسة من

أهمها هي الشفافية والمسائلة والمشاركة، وتستدعي تواجد العدالة وسيادة القانون، وتحديد المسؤولية بدقة، والاهتمام بمصالح أصحاب المصالح، والمحافظة على المال العام، وهو ما يتوافق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية في حفظها على المقاصد، فالمال يعد أحد المقاصد الخمس التي يجب حفظها وحمايتها بكل الطرق والسبل المشروعة، وذلك من خلال نفس ومبادئ الحوكمة.

ومن اليسير والجلي أن الشريعة الإسلامية تتضمن كل مبادئ حوكمة الشركات، كما سيتم توضيحه فيما يلي.

أ) مبدأ الشفافية Transparency :

الشفافية تعني الصدق والأمانة والدقة والوضوح وإتاحة المعلومات والإجراءات التي تُقدم عن أعمال الشركة، سواء كانت مالية أم غيرها أمام المساهمين وأصحاب المصلحة الذين يستثمرون أموالهم بالشركة والمتعاملين معها ممن لا يشرفون مباشر على أعمال الشركة التنفيذية ولهم فيها مصالح حتى يتعرفوا عن مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم، والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالشركة، ولضمان بيئة عمل نظيفة من الانحراف أو سوء استغلال السلطة.

موقف الإسلام من قيم الشفافية (الصدق والأمانة والدقة والوضوح) والحث عليهما واضح بشكل عام، إضافة إلى موقفه من الكذب وشهادة الزور فهي من الكبائر، فمن توفرت لديه المعلومات أو الحقيقة فلا بد له من أن يكشفها لمن يستفيد منها، لا أن يكتمها أو يلبسها بلباس الباطل. لقد نهى الله سبحانه وتعالى عن كتمان الحق أو الشهادة، فيقول تعالى في سورة البقرة: {وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ}، [الآية ٤٢]، ويقول تعالى: {وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ}، [الآية ٢٨٣].

وهكذا كان شأن النبي ﷺ، فكما قال ﷺ: "ما من أمير يلي أمر المسلمين، ثم لا يجهد لهم وينصح، إلا لم يدخل معهم الجنة".

ب) مبدأ العدالة وسيادة القانون Justice and law enforcement:

ومن المنظور الإسلامي، فإن العدالة تعتبر من أهم الأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها تساندها قيمة الوفاء بالعقود، وذلك ما نجده في آيات القرآن الكريم، منها قول الله عز وجل في سورة النساء: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ}، [الآية ١٣٥]، وقوله تعالى في سورة الأنعام: {وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُواْ}، [الآية ١٥٢]، وقوله سبحانه في سورة المائدة: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ}، [الآية ١]. كما أوجب الإسلام العدل حتى مع العدو بقوله سبحانه وتعالى في سورة المائدة: {وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى}، [الآية ٨]. ولقد حثت الشريعة الإسلامية على الصدقة لتحقيق ذلك ويكون نوعا من التوازن ما بين الغني والفقير. وتعتبر الزكاة ركن من أركان الإسلام، حيث توجب على الأغنياء كل الأموال التي وصلت النصاب كل عام لتسليمها للفقراء أو لصندوق الزكاة لإعطائها للشباب لفتح مشاريع أو لأسر لإنفاقها اليوم وغيرها.

كما ينص هذا المبدأ على أن النظام القانوني يجب أن يكون سائداً وعادلاً وأن يُفرض بحياد ومن غير تحيز لأحد. وهذا المبدأ هو أصل عظيم من أصول الشريعة الإسلامية، فاتباع أمر الله عز وجل وتطبيق شريعته هو الواجب، لا أن تتبع الأهواء والأنفس، فيقول الله تعالي في سورة المائدة: {وَأَنِ احْكُمْ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ}، [الآية ٤٩]، ويقول سبحانه في سورة الجاثية: {ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَى شَرِيعَةٍ مِنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ}، [الآية ١٨]. ومن ذلك ما روي عن

النبي ﷺ في شأن المرأة المخزومية أنه قال: "إنما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها". وقوله ﷺ أيضاً "كيف يقدس الله أمة لا يؤخذ لضعيفهم من شديدهم".

ت) مبدأ المشاركة والمساواة Participation and equality:

ينص هذا المبدأ على مشاركة الإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة في حق إبداء الرأي وأن يكون لكل منهم صوتاً متساوياً في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو من خلال إحدى المؤسسات الرسمية المعنية. وجاءت الشريعة الإسلامية بتعزيز وترسيخ مبدأ المشاركة والشورى، حيث يقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى: {وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ}، [الآية ٣٨]، ويقول تعالى في سورة آل عمران:{وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ}، [الآية ١٥٩].ومن ذلك ما روي عن النبي ﷺ فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال: "ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ".

جاءت الشريعة الإسلامية كذلك بالمساواة بين جميع الرجال والنساء فلا فرق بين الناس إلا بالتقوى، فيقول الله سبحانه وتعالى في الآية (١) من سورة النساء: {يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ }، ويقول تعالى في سورة الحجرات: {يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ}، [الآية ١٣]. ويقول ومن ذلك ما روى عن رسول الله ﷺ قوله: "يا أيها الناس، ألا إن ربكم واحد، وإن أبكم واحد، ألا لا فضل لعربي على عجمي، ولا لعجمي على عربي، ولا أحمر على أسود، ولا أسود على أحمر إلا بِالتقوى".

ث) مبدأ المسؤولية والمساءلة Responsibility and accountability:

كما سبق ذكره فإن هذا المبدأ يعني تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف في الشركة بدقة والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة. وقد حددت الشريعة الإسلامية مسؤولية كل طرف في الشركات بشكل دقيق، فأي مسؤولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون مسئولاً فقط أمام من تعاقد معه، إنما هو مسئول أولاً أمام الله عزّ وجل الذي أمر بالوفاء بالعقود، وفقا لقوله تعالى في سورة الإسراء: {وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا}، [الآية ١٣]، وقوله عز وجل في سورة المجادلة: {يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا أَحْصَاهُ اللَّهُ وَنَسُوهُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ}، [الآية ٦].

يجب تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف بدقة، والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة، فإن الإسلام قِصر المسئولية على المسئول وحده لأن ديننا الحنيف لا يعترف بأن أحد من الناس يحمل خطيئة أحد، أو يأخذ من أجره. وتهتم الشريعة الإسلامية بمسؤولية الفرد اتجاه أخيه وتمتد كذلك حتى إلى الأجيال القادمة، حيث أنه في الإسلام يسأل الفرد عن أعماله حتى يوم القيامة، أي يحاسب على الأفعال المترتبة على عمله والضرر الذي يترتب على الأفراد في الوقت الراهن والمستقبل. وذلك استناداً علي قول الله تعالى في سورة البقرة: {تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلا تُسْأَلُونَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ}، [الآية ١٣٤]، وقوله تعالى في سورة سبأ: {قُلْ لا تُسْأَلُونَ عَمَّا أَجْرَمْنَا وَلا نُسْأَلُ عَمَّا تَعْمَلُونَ}، [الآية ٢٥]. كما دعمت نصوص قرآنية أخرى ذلك، ومنها قوله تعالى في سورة القيامة:{أَيَحْسَبُ الإِنسَانُ أَنْ يُتْرَكَ سُدًى}، [الآية ٣٦]، وقوله تعالى في سورة المدثر: {كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ}، [الآية ٣٨]، وقوله تعالى في سورة البقرة: {لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ}، [الآية ٢٨٦].

وما روى عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ".

كما تلزم الحوكمة ضرورة محاسبة ومساءلة كل مسئول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المُجد ومعاقبة المقصر، وذلك من خلال نظام داخلي في الشركة للحوافز وللعقوبات يتم تطبيقه على الجميع، مع وجود نظام قضائي عادل وحاسم وسريع في الدولة. وهذا مبدأ أساسي في الشريعة الإسلامية، فجميع الخلق مساءلون أمام الله عز وجل يوم القيامة، فيقول تعالى في سورة النحل: {وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ}، [الآية ٩٣]، ويقول سبحانه: في سورة التوبة {وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ}، [الآية ١٠٥]. وما روي عن رسول الله ﷺ أنه قال: "ألا كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام الذي على الناس راع، وهو مسئول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته، وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده، وهي مسئولة عنهم، وعبد الرجل راع على مال سيده، وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته".

لقد وضعت الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات أُسساً لمساءلة ومحاسبة كل مسؤول على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقود، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخل بها، والأمر بالطبع لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي فقط، بل يتعداه إلى الجزاء القدري من الله عز وجل حتى وإن تمكن من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية.

٦-١ أهداف حوكمة الشركات Objectives of Corporate Governance:

كما سبق ذكره فقد برزت أهمية حوكمة الشركات بعد الأزمة المالية الأسيوية والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات العالمية وما تلا ذلك من التلاعب في قوائم الشركات المالية بالتواطؤ مع كبرى مكاتب وشركات التدقيق والمحاسبة العالمية. ولقد تطرق عدة باحثين في تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة، [محمود وناصر؛ أبو حجر ورويحه؛ العيسوي، ٢٠٠٣؛ العبد، جلال؛ عبداللطيف، عبدالله؛ التميمي].

يمكن إجمال أهم أهداف حوكمة الشركات فيما يلي:

ا) في المجال الإداري:

- مساعدة أصحاب القرار الإداري مثل المديرين التنفيذين ومجالس الإدارات على رفع كفاءة أداء الشركات، ووضع تخطيط استراتيجي لها، والمراقبة الفعالة لأداء الإدارة، والتأكيد على مسئولية مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
- وضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات والقواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة.
- تجنب الوقوع في الأزمات والانهيارات المالية وتحقيق التنمية.

ب) حماية المصالح:

- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، والحد من استغلال السلطة وتفضيل المصلحة العامة.
- مراعاة حقوق أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركة، والحفاظ عليها، ووجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح.

- ضمان حقوق المساهمين في الشركة، وضمان تحقيق المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بمن فيهم أصحاب النسب الأقل والمساهمين الأجانب.
- توفير الحماية للمساهمين من خلال تأمين أساليب نقل الملكية والمشاركة الفعالة في مراقبة الأداء وفي التغييرات الأساسية بالشركة.

ت) الشفافية والافصاح:

- تحقيق الإفصاح والشفافية والعدالة في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالشركة وبالأخص ما يتعلق بالوضع المالي والأداء والملكية وإدارة الشركة.
- إيجاد ضوابط وقواعد وأنظمة ومعايير تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة والرقابة الفعالة وضبط الفساد المالي والإداري في الشركة وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة.

ث) الرقابة والمساءلة:

- إيجاد ضوابط وأنظمة وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العمومية.
- العمل على فرض الرقابة والمساءلة والمحاسبة الفاعلة على أداء الشركة، ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره.
- استخدام النظم الرقابية المتطورة على أداء الشركة لتطوير وتحسين قدرتها التنافسية وتفادي وجود أخطاء أو انحراف ومنع استمراره والعمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن.
- محاربة أية تصرفات مالية أو إدارية أو أخلاقية غير المقبولة.
- الاستعانة بالمدققين الخارجيين لضمان مراجعة الأداء وفق مهام واختصاصات محددة تضمن تحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

- استقلالية عمل مراقبي الحسابات الخارجيين، وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق.

ج) في المجال الاقتصادي:

- تدعيم الأسواق الاقتصادية عن طريق كشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها.
- تعزيز النمو الاقتصادي والثقة في إدارة الاقتصاد مما يخفض تكلفة رأس المال، وتشجيع الشركات على استعمال مواردها بكفاية أكثر، ويساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.
- العمل على الاستقرار الاقتصادي، وتحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي.

ح) الاستثمار:

- تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال وضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين مما يؤدي لتنمية الاستثمارات وتدفقها وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين أو الامتيازات الممنوحة لهم، والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.

خ) القطاع الخاص:

- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وتقوية قدراته التنافسية.
- خلق فرص عمل جديدة، وتحفيز الأيدي العاملة وتحسين معدلات الإنتاج.

من جهة أخرى، هناك مجموعة من المعوقات أو المحددات تحول دون تطبيق مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام. تعتبر الثقافة السائدة في المجتمع، والتشريعات والقوانين الحاكمة، والفساد المستشري وسوء الإدارة، واستغلال الجهات المنتفعة من أهم هذه المعوقات أو المحددات. وكذلك يؤثر المناخ السياسي عامة، وعدم الاستقرار السياسي أو وجود النزاعات، وغيرها بالسلب على حسن تطبيق الحوكمة.

١-٧ معوقات تطبيق حوكمة الشركات:

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة الشركات على مدى توافر عدد من المعوقات والمحددات وعلى مستوى تأثير كل منهما. يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى مجموعتين، هما المعوقات الخارجية والمعوقات الداخلية. يضمن موائمة تأثير هذه المحددات حسن تنفيذ حوكمة الشركات وتقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الاقتصادي.

ا) المعوقات الخارجية:

تختص المعوقات والمحددات الخارجية بالمناخ العام والبيئة المحيطة بالشركة، وتشمل ما يلي، [يوسف، ٢٠٠٧]:

- المناخ السياسي عامة، وحالة الاستقرار السياسي في الدولة.
- الثقافة السائدة في المجتمع، والتشريعات والقوانين الحاكمة.

- المناخ العام للاستثمار في الدولة من قوانين وتشريعات وإجراءات الاقتصادية.
- درجة تنافسية الأسواق (سوق المنتجات والخدمات وسوق العمل الإداري) وعناصر الانتاج، ومدى تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وضمان حقوق صغار المستثمرين.
- قدرة سوق العمل على توفير مصادر التمويل ورفع معدلات الاستثمار.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم لقيام المشروعات.
- الفساد المستشري في المجتمع وسوء الإدارة، واستغلال السلطات.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية الخارجية والداخلية في إحكام الرقابة على الشركات.
- كفاءة مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني ومكاتب الاستشارات المالية والاستثمارية.
- وجود نظام قضائي شفاف وعادل وفعال.

ب) المعوقات الداخلية:

تتركز المعوقات والمحددات الداخلية لحوكمة الشركات في القواعد والضوابط والتعليمات الداخلية بالشركة التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، وتشمل المعوقات الداخلية ما يلي [يوسف، ٢٠٠٧]:

- القواعد والضوابط والتعليمات التي تحدد توزيع السلطات والمسئوليات داخل الشركة، وبين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتنظم التضارب بين مصالح هذه الأطراف.
- القواعد والضوابط والتعليمات التي تحدد أسلوب وشكل اتخاذ القرارات داخل الشركة.

- الضوابط والأنظمة والهياكل الإدارية التي تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العمومية، وفرض الرقابة والمساءلة والمحاسبة الفاعلة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره.

ومن ناحية أخرى يمكن أن تلقي حوكمة الشركات السيئة بظلال من الشك على موثوقية الشركة أو نزاهتها أو التزامها تجاه المساهمين، مما يكون له تأثير على الصحة المالية للشركة. كما يمكن أن يؤدي تبني الأنشطة غير القانونية إلى خلق فضائح تؤدي لتراجع المبيعات. وتشمل الأنواع الأخرى من ممارسات الإدارة السيئة أن لا تتعاون الشركات بشكل كافٍ مع المراجعين أو أن لا تختار المراجعين بالحجم المناسب، مما يؤدي إلى نشر مستندات مالية مزيفة أو غير متوافقة، وسوء هيكلة وتنظيم المجالس يجعل من الصعب للغاية على المساهمين تحديد المسؤولين الغير فاعلين والفاسدين.

١-٨ الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تتركز الآليات الداخلية لتنفيذ حوكمة الشركات على ما تقوم به مجالس ولجان الشركة الداخلية لتنظيم ومراقبة وتقييم أنشطتها وفعالياتها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها. ويمكن تصنيف هذه الآليات الداخلية إلى ما يأتي، [التميمي].

١-٨-١ مجلس الإدارة Board of Directors:

يكون مجلس الإدارة عادة هو مركز الثقل في حوكمة الشركات، ويمكن أن يكون له تداعيات كبيرة على تقييم حقوق الملكية، فعلاقته بالمشاركين الأساسيين الآخرين، عادة المساهمين shareholders والإدارة management، أمر بالغ الأهمية ويؤثر تأثير رئيسي على حوكمة الشركات. يؤكد "اتحاد حوكمة شركات القطاع الخاص"

(Private Sector Corporate Governance Trust, PSCGT) على "ضرورة أن تقاد كل شركة أو مؤسسة بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحتها بكل شفافية ومسؤولية"، [PSCGT, 2002].

غالباً يتم تشكيل مجلس الإدارة بالانتخاب، وتتكون مجالس الإدارات من أعضاء داخليين وأعضاء مستقلين. أعضاء المجلس الداخليين هم كبار المساهمين shareholders والمؤسسين founders والمديرين التنفيذيين executives. يتم اختيار الأعضاء المستقلون لخبرتهم في إدارة أو توجيه الشركات الكبيرة الأخرى، ويُعتبر المستقلون مفيدون للحوكمة لأنهم يخففون من تركيز السلطة ويساعدون في مواءمة مصالح المساهمين مع مصالح الأعضاء الداخليين. وينبغي أن يحافظ مجلس الادارة على المستوى المطلوب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف الشركة ومساهميها، لذا يتعين أن تكون غالبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين وأن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن عضوين أو ثلث أعضاء المجلس أيهما أكثر.

يعتبر مجلس إدارة الشركة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة وحماية رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحيات المجلس القانونية. وعليه بذل واجبي العناية والولاء في إدارة الشركة وكل ما من شأنه صون مصالحها وتنميتها وتعظيم قيمتها

ويدخل من أهم مهامه واختصاصاته ما يلي :

- الإشراف المستمر على أداء الشركة.
- رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات والأهداف الرئيسة للشركة.
- التأكد من أن سياسات حوكمة الشركة تتضمن ركائز الحوكمة، متمثلة في

استراتيجية الشركة والشفافية والممارسات التجارية الأخلاقية ethical business practices، والرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطرrisk management.

- المشاركة في وضع استراتيجية الشركة، والقيام بتنفيذها مما يعظم قيمة الشركة، [Sing and Harianto, 1989].
- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها.
- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن تقيد الشركة بالأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح.
- إعداد تقرير مجلس الإدارة.
- ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها.
- إرساء قنوات اتصال فعالة تتيح للمساهمين الاطلاع بشكل مستمر ودوري على أوجه الأنشطة المختلفة للشركة وأي تطورات جوهرية.
- تشكيل لجان متخصصة منبثقة منه بقرارات يحدد فيها مدة اللجنة وصلاحياتها ومسؤولياتها، وكيفية رقابة المجلس عليها، كما يتضمن قرار التشكيل تسمية الأعضاء وتحديد مهامهم وحقوقهم وواجباتهم، مع تقييم أداء وأعمال هذه اللجان وأعضاءها.
- اتخاذ قرارات مهمة، مثل تعيينات مسؤولي الشركة، والتعويضات التنفيذية، وسياسة توزيع الأرباح، وتمتد في بعض الحالات التزامات مجلس الإدارة إلى ما هو أبعد من التحسين المالي.

ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون مؤهلة للعمل لمصلحة الشركة وتمتلك السلطة اللازمة لممارسة مسئولياتها وتنفيذ أحكامها بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، [World Bank, 2006].

١-٨-٢ لجان مجلس الإدارة:

يلجأ مجلس إدارة الشركة إلى تشكيل مجموعة من اللجان المتخصصة من بين أعضائه من غير التنفيذيين تساعده في القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، ويكون تشكيل اللجان وفقاً لإجراءات عامة يضعها المجلس تتضمن تحديد مهمة كل لجنة ومدة عملها والصلاحيات المخولة لها وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها، وعلى اللجنة أن تبلغ مجلس الإدارة بما تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات بشفافية، وعلى مجلس الإدارة أن يتابع عمل هذه اللجان بانتظام للتحقق من ممارستها الأعمال الموكلة إليها. ويجب أن لا يقل عدد أعضاء اللجان عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة. أبرز هذه اللجان هي لجنة التدقيق، لجنة التعيينات، ولجنة المكافآت، [Robert, 2004]:

أ) لجنة التدقيق Audit Committee**:**

يعتبر التدقيق آليه مهمه من آليات المراقبة، لذا فهو يؤدي دوراً مهماً في عملية الحوكمة وتعزيزها، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية واكتشاف ومنع حالات الغش والتزوير وزيادة القدرة على المراقبة والمساءلة، [Archambeault, 2002].

تعتبر لجنة التدقيق أهم اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، ولقد حظيت لجنة التدقيق مؤخراً باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية المحلية والدولية المتخصصة نتيجة للتطور المتزايد والمستمر في دور الأسواق والعمليات المالية وفي حجم هذه العمليات في ظل القوانين والأنظمة والمعايير المحلية والدولية المتبعة حالياً والتي باتت تتسم بمستويات مختلفة من التعقيد والصرامة، وبخاصة نتيجة نمو حركة التجارة الدولية وتزايد ما يسمى بالعولمة الاقتصادية وبالأخص في نشاط الشركات الكبرى في مختلف دول العالم، وبعد الانهيارات والإخفاقات والاضطرابات المالية

التي حصلت في الشركات العالمية سابقاً بسبب فشل بعض الشركات بالتقيد بالأعراف وأساليب الضبط لعملياتها.

نشأة لجان التدقيق:

يعتبر موضوع التلاعب في إدارة الأرباح Earning Management وما صاحبها من عمليات غش ورشاوي وتلاعب من أجل التأثير على نتائج الأعمال والتقارير المالية وانهيار لشركات في السبعينات من القرن الماضي من المواضيع التي أثرت في نشوء لجان التدقيق. ونظراً للانعكاسات السلبية الناتجة عن كل ذلك على الحياة التجارية والمالية وعلى الاقتصاد المحلي والدولي، فقد برزت اتجاهات تنادي وتركز على الدور المهم الذي يمكن أن يلعبه أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين في وضع وإقرار ضوابط ونظم وقائية في مجال التحكم وتوجيه إدارة الشركات التي يديرونها. وعليه فقد انبرت كل من بورصة نيويورك هيئة الأوراق المالية الأمريكية Security Exchange Commission (SEC) مطالبة بوجوب قيام الشركات المساهمة العامة بتأليف لجان للتدقيق من بين أعضاء مجلس الإدارة.

فرضت هيئة الأوراق المالية الأمريكية (SEC) في عام ١٩٧٢، بما لها من سلطة رقابية على الشركات المساهمة العامة، على الشركات ضرورة الإفصاح في بياناتها المالية عما إذا كان لديها لجان تدقيق أم لا، [دهمش، نعيم]. ولقد اقترحت الهيئة في تقريرها السنوي عام ١٩٧٨ والموجه إلى الكونجرس الأمريكي مهاماً ووظائف للجان التدقيق [دهمش، نعيم]. وفي عام ١٩٨٥ تم تشكيل لجنة تسمى بلجنة "تريدواي" Treadway Commission الوطنية لدراسة التقارير المالية المزورة (المزيفة) في الشركات الأمريكية، بحيث تمثل اللجنة كلاً من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي، وجمعية المحاسبين الأمريكية، ومعهد المديرين الماليين الأمريكي، ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي، ومعهد المحاسبين الإداريين

الأمريكي. أصدرت هذه اللجنة عام ١٩٨٧ عدة توصيات تهدف لزيادة فعالية لجان التدقيق، [دهمش]. وقد ألزمت اللجنة لجان التدقيق أن تضع دليلاً مكتوباً يوضح مهامها وأهدافها.

لاقت فكرة لجان التدقيق رواجاً في بريطانيا عام ١٩٩٢حيث أوصت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات البريطانية والمعروفة باسم كادبوري (Cadbury) بأنه على الشركات المساهمة تشكيل لجان تدقيق خلال العامين القادمين وأن تقوم اللجان بوضع دليل مكتوب لمهامها، وأوصت أن على اللجنة الاجتماع بمدققي الحسابات الخارجيين، مرة على الأقل في العام دون حضور الإدارة. وقد حددت حسب لجنة "كادبوري" مسؤوليات لجان التدقيق بدقة، [Goddard and Masters, 2000]. ويعتبر تقرير لجنة "كادبوري" البريطانية من أهم التطورات التي حصلت على نظام التحكم في الشركات المساهمة العامة بعد تقرير لجنة "تريدواي" الأمريكية. ومؤخراً اقترح اتحاد حوكمة شركات القطاع الخاص Private Sector Corporate Governance Trust, PSCGT عدة وظائف للجنة التدقيق، [PSCGT, 2002].

تلي ذلك إصدار قانون في الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٢، يسمى Sarbanse-Oxley Act، ألزم جميع الشركات الأمريكية بتشكيل لجان تدقيق لمنع حدوث انهيارات مالية في المستقبل، مع ضرورة زيادة استقلالية المدققين، [Sarbanse and Oxley, 2002]. كما صدر في المملكة المتحدة عام ٢٠٠٣ تقرير سمي "تقرير سميث Smith Report" تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات، [Smith Report, 2003]. تلي ذلك اهتمام العديد من الدول الأخرى، مثل كندا، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافورة، بمفهوم لجان التدقيق.

تطور هذا المفهوم إلى أن أصبحت لجان التدقيق كأداة هامة من أدوات حوكمة الشركات نظراً للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق في إعداد التقارير المالية، وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركة، ودعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات. يؤدي كل ذلك في فرض معايير وضوابط أكثر دقه لمحاسبة إدارات الشركات على نتائج إدارتهم لها، ولزيادة الثقة والشفافية والمصداقية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وتحسين سلوك الموظفين العاملين، وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. تعترف الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، والتأكيد على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير.

تعريف لجنة التدقيق:

عرفت الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (Canadian Institute of Chartered Accountants, CTCA) لجنة التدقيق بأنها "لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة"، [الرحيلي، ٢٠٠٥]. أي أن لجنة التدقيق هي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة، تلتزم الشركة أن توفر لها الموارد المالية الكافية لأداء واجباتها بما في ذلك التصريح لها بالاستعانة بالخبراء كلما كان ذلك ضرورياً.

تُشكل لجنة التدقيق من قبل مجلس الإدارة من عدد من أعضاء المجلس المستقلين (غير التنفيذيين)، في الغالب ثلاثة أعضاء على الأقل في الشركات

العامة، ويمتلك أحد أعضائها على الأقل خلفية مالية أو محاسبية، ويجوز تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة في حال عدم توافر العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وينظم عمل اللجنة "دليل مكتوب" يبين بوضوح مسؤولياتها وطرق القيام بها. وتُفوض اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلي رئيس مجلس الإدارة، [ميخائيل، ٢٠٠٥]. ويسمح للمدققين الداخليين والخارجيين حضور اجتماعات اللجنة إذا اقتضى الأمر ذلك.

استقلالية أعضاء لجان التدقيق:

تعتبر الاستقلالية أحد الشروط الهامة الواجب توافرها في أعضاء لجان التدقيق، فيحظر على عضو لجنة التدقيق أن يكون موظف بالشركة التي هو عضو لجنة تدقيق فيها أو إحدى الشركات التابعة لها، أو أحد أفراد العائلة المباشرين لموظف تنفيذي لدى الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها، أو موظفاً بوظيفة تنفيذية لمؤسسة أخرى لها علاقة بالشركة أو أن يكون شريكاً أو من حملة الأسهم المسيطرين، أو أي شريك سابق في مكتب التدقيق الخارجي المكلف بتدقيق حسابات الشركة. مما يزيد من استقلالية عملية التدقيق وكفاءة عملها، يرفع المدققين الداخليين تقاريرهم مباشرة إلى لجنة التدقيق وليس إلى الإدارة، [Cohen et al., 2004]، بينما تقدم اللجنة توصياتها لمجلس الإدارة. وعلى لجان التدقيق أن تمتلك مصادر مالية وسلطة لتنفذ مسؤولياتها، وتصدر تقرير تصف فيه مسؤولياتها ونشاطاتها خلال العام ضمن التقرير السنوي للشركة.

دليل عمل اللجنة:

كما سبق ذكره فقد ألزمت كل من لجنة "تريدواي" Treadway Commission الوطنية عام ١٩٨٥م ولجنة كادبوري (Cadbury) عام ١٩٩٢م لجان التدقيق أن

تضع دليلاً مكتوباً يوضح مهامها وأهدافها. والدليل هو منهج رسمي مكتوب يحدد واجبات ومهام وأهداف لجنة التدقيق، وتشكيلها ويحدد البيانات التي يستطيع أعضاء اللجنة الرجوع إليها وعدد مرات اجتماعها سنوياً، ويعتبر مرجعاً مكتوب للجنة لتنفيذ مسؤولياتها ويساعد المساهمين على تقييم دور اللجنة.

وظائف وواجبات (مسؤوليات) لجنة التدقيق:

يتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق بالتحقق من كفاءة نظام حوكمة الشركة وفاعلية تنفيذه، بغرض تفعيل النظام وتطويره، وفرض معايير وضوابط أكثر دقة لمحاسبة إدارة الشركة، بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح حملة الأسهم وبقية أصحاب المصالح بكفاية عالية وتكلفة معقولة، وأن تعمل اللجنة كحلقة وصل بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات الخارجيين. ولقد اقترحت هيئة الأوراق المالية الأمريكية (SEC) عام ١٩٧٨م مهاماً ووظائف للجان التدقيق، وتبنت عام ١٩٩٩م قواعد وتعديلات جديدة خاصة بلجان التدقيق تهدف لتحسين الإفصاح المتعلق بلجان التدقيق وتعزيز الاعتمادية والمصداقية للقوائم المالية.

يمكن تلخيص دور لجان التدقيق في تعزيز مستوى الإفصاح والثقة في أداء ومعلومات الشركة المالية في النقاط التالية:

- **الالتزام بنظام حوكمة الشركة :**

مراجعة الالتزام بتطبيق نظام حوكمة الشركة والتحقق من كفاءته.

- **إعداد التقارير المالية.**
- **الاشراف على التدقيق الداخلي والخارجي:**

- الاشراف على نظام التدقيق الداخلي في الشركة، ومراجعة كفاءته.
- مناقشة الإدارة والمدقق الداخلي في القوائم المالية التي تم تدقيقها.

- مراجعة نطاق ونتائج التدقيق الداخلي والنتائج المالية، وذلك قبل إعداد التقرير السنوي.
- دعم هيئات التدقيق الخارجي والعمل كحلقة وصل بين مدققي الحسابات الخارجيين وبين مجلس الإدارة.
- مراجعة تقييم الإدارة حول استقلالية المدقق الخارجي.
- تقديم التوصيات لمجلس الإدارة حول تعيين أو فصل مدقق الحسابات الخارجي، ومكافأته.
- مراجعة خطة التدقيق والسياسات والتطبيقات المحاسبية التي يتوجب تطبيقها، والمعالجات البديلة التي يوصي بها وفقاً للمبادئ المحاسبية، ونتائج التدقيق مع مدقق الحسابات الخارجي.
- مناقشة المدققين الخارجيين والداخليين بشأن تقويم فاعلية نظام الرقابة في الشركة وإدارة المخاطر فيها، وأية أمور أو مصاعب أو قيود على عملهم.

• **مراجعة سياسات إدارة الشركة وإدارة المخاطر:**

- مراجعة رسالة إدارة الشركة، ومراقبة مدى التقيد بسياسات الشركة ونظامها الداخلي.
- مناقشة الإدارة والمدقق حول التقارير المقدمة للجهات الرقابية والحكومية.
- مناقشة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة والخطوات المتخذة للرقابة والسيطرة على هذه المخاطر.
- مراجعة ومناقشة تقارير الإدارة حول نقاط الضعف والخلل في نظام الرقابة الداخلية وأية عمليات غش مرتبطة به.

- التأكيد على عدم وجود أية حالات إخلال في القوانين، ومناقشة الإدارات القانونية بأية قضايا قانونية تؤثر على البيانات المالية ونتائج الأعمال واستمرارية الشركة.
- القيام بأية واجبات لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة تكلف بها اللجنة من قبل مجلس الإدارة.

لتقوم اللجنة بمهامها ومسؤولياتها فإنه يستلزم أن تمتلك لجان التدقيق مصادر مالية وسلطة لتنفيذ مسؤولياتها.

ب) لجنة التعيينات Appointments' Committee:

هي لجنة تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل.

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين بالشركة من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المطلوبة للعمل بالشركة. ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضع اتحاد حوكمة شركات القطاع الخاص Private Sector Corporate Governance Trust, PSCGT مجموعة من الواجبات لهذه اللجنة، وهي، [التميمي]:

- اقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- تحديد المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة ولدي كل وظيفة مطلوبة بالشركة، وتقويمها بشكل دوري.
- التوصية لمجلس الإدارة بترشيح أعضاء فيه وإعادة ترشيحهم وفقاً لسياسات ومعايير معتمدة، مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبقت إدانته بجريمة مخلة بالأمانة.

- إعداد وصف وصيفي للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة وشغل وظائف الإدارة التنفيذية.
- المراجعة السنوية للاحتياجات اللازمة من المهارات أو الخبرات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة ووظائف الإدارة التنفيذية.
- مراجعة هيكل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقديم التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.
- التحقق من استقلال الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح.
- وضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- الإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، شاملاً بيان بالمؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة لها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين خلال فترة زمنية معلنة.
- توخي الموضوعية والشفافية عند فحص مؤهلات ومهارات وخبرات المتقدم ومدى موائمتها مع المؤهلات والمهارات والخبرات المعلن عنها لكل وظيفة.

ج) لجنة المكافآت Remuneration Committee:

يجب أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بالشركات معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة وجذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وهو ما تضمنته إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). ولذا أوصت أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت لتحديد الرواتب والمكافآت.

تشكل هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، على أن يكون من بينهم

عضو مستقل على الأقل، وتتركز وظائفها وواجباتها في تحديد المكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء الإدارة العليا، ولها على وجه الخصوص ما يأتي [التميمي؛ Mintz, 2003]:

- إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والإدارة التنفيذية، والتوصية لمجلس الإدارة للنظر فيها تمهيداً لاعتمادها من الجمعية العامة، على أن يراعى في تلك السياسة اتباع معايير ترتبط بالأداء، والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها.
- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى لأعضاء لإدارة العليا بالشركة، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها، واتخاذ الخطوات التنفيذية اللازمة.
- المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

يجوز للشركة دمج لجنتي المكافآت والتعيينات في لجنة واحدة تسمى لجنة المكافآت والتعيينات، وفي هذه الحالة، يجب أن تستوفي اللجنة المتطلبات الخاصة بأي منهما، وأن تجتمع بصفة دورية كل ستة أشهر على الأقل.

١-٨-٣ التدقيق الداخلي Internal Auditing :

يُعرف "التدقيق الداخلي" بأنه عمليات فحص ورصد وتحليل الأنشطة المتصلة بسياق العمل داخل الشركة، بما في ذلك سلوك الموظف، هيكل الأعمال، ونظم المعلومات، وقد تم تصميم نظم المراجعة الداخلية لمراجعة ما تقوم به شركةٌ ما من أجل تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على صحة المنظومة ككل وربحيتها، وتقديم اقتراحات للتخفيف من المخاطر المرتبطة بتلك التهديدات من أجل تقليل التكاليف. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، إذ أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير.

يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المملوكة للدولة إذ إنه يزيد قدرة المواطنين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، والعدالة، وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات، وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وتسهم كذلك أجهزة التدقيق الداخلي بالشركة في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية.

يجب هنا التفرقة بين المدقق الداخلي كمحاسب مالي، يراجع ما يتعلق بالشئون المالية، وبين المدقق الداخلي الإداري الذي على دراية جيدة بوظائف الشركة ومتطلباتها التنظيمية ذات الصلة، ولا يغطي عمله فقط المهام المالية للمؤسسة، ولكن جميع العمليات والنظم الإدارية والتنفيذية في الشركة. ويقوم المدقق الداخلي عادة بالأنشطة الآتية:

- تقييم الممارسات.
- رفع تقارير التدقيق الداخلي الرسمية الممنهجة للجنة التدقيق حول الأنشطة المختلفة، ومتابعة تنفيذ التوصيات.
- رصد المخاطر التي قد تواجه الشركة، وتقييمها، والإبلاغ عنها لإدارة الشركة للمكافحة.
- قياس كفاءة الأساليب والإجراءات المتبعة، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الشركة.
- تقييم مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات الموضوعة.
- إعداد التقرير عن الأداء العام للشركة وأقسامها ومدى تنفيذها للخطط المرسومة.

- التحقق من دقة وصحة العمليات والمعاملات المالية عن طريق فحص الوثائق المحاسبية.
- تقديم اقتراحات للتحسين.

١-٩ الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات في كل من التشريعات والقوانين المنظمة وأعمال الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، وكذلك الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بتطبيق قواعد الحوكمة. ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي [Wikipedia, 2007]:

١-٩-١ التشريعات والقوانين الحاكمة:

دأبت أغلب الدول على جمع المبادئ المتعلقة بحوكمة الشركات في نظام قانوني تشريعي موحد يؤثر بشكل كبير على عملية حوكمة الشركات. فعلى سبيل المثال وضع المشرعون عام ٢٠٠٢م قانون ساربينز اوكسلي Sarbanes-Oxly Act (SOX) وهو القانون الاتحادي للولايات المتحدة والذي وضع معايير جديدة أو محسنة لإدارة الشركات والمحاسبة العامة، وفرض متطلبات حفظ سجلات أكثر صرامة على الشركات، إلى جانب عقوبات جنائية صارمة لمخالفتها هذه المتطلبات وكذلك قوانين الأوراق المالية الأخرى. ولقد كان الهدف هو استعادة ثقة الجمهور في الشركات العامة وكيفية عملها. استهدف هذا القانون إنشاء قواعد التدقيق المالي الشامل للشركات العامة. كما أضاف متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، وضرورة اشراف كل من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) على

صحة التقارير المالية، وعلى نظام الرقابة الداخلية، وأن يضعوا خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق، مع تحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، [Sarbanes and Oxly, 2002]. ثم توالت القوانين والتشريعات المنظمة لحوكمة الشركات سواء على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، مع مراعاة عدم وجود تضارب بينهم.

١-٩-٢ تنافسية سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) وسوق العمل الإداري أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، فغالباً لا يتم الاعتماد على مسؤولي إدارة شركة (أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين) سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية، [Hess and Impavido, 2003، التميمي]. وعليه فإذا لم تقم إدارة الشركة بواجباتها بالشكل الصحيح، أو إذا كانت الإدارة غير مؤهلة، فإن الشركة سوف تفشل في منافسة الشركات الأخرى التي تعمل في نفس سوق منتجاتها أو خدماتها، وبالتالي تتعرض للإفلاس، [Hess and Impavido, 2003]، مما سيكون له تأثير سيئ على مستقبل مدير الشركة وأعضاء مجلس الإدارة.

١-٩-٣ عمليات الدمج والاستحواذ Mergers and acquisitions :

تعتبر عمليات الدمج والاستحواذ من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات، وتشير إلى التعامل بين الشركات في بيع، شراء، تقسيم والجمع بين مختلف الشركات والكيانات المماثلة والتي يمكن أن تساعد أي شركة لتنمو بسرعة في قطاعها أو في مكان منشأها، أو في مجال أو مكان جديد، دون خلق فرعيات، أو كيانات جديدة أو استخدام مشروع مشترك. ولقد ظهرت هذه الاستراتيجية نتيجة للتغييرات السريعة في النظام الاقتصادي العالمي والمتمثلة في العولمة والحرية الاقتصادية وما تبعها من إزالة العوائق أمام فتح الأسواق وإقامة

التكتلات الاقتصادية وزيادة المشكلات الاقتصادية والمالية التي تواجه الدول النامية والمتقدمة مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات وزيادة التحديات التي تواجهها العديد من الشركات والمؤسسات في العالم، [حمودي، علي].

يعتبر الاندماج أو الدمج Merge بصفة عامة بأنه اتحاد للمصالح بين شركتين أو أكثر ينتج عنه ظهور كيان جديد، وذلك عن طريق الضم بحل الشركة ونقل أموالها إلى شركة أخرى قائمة أو عن طريق المزج وهو حل شركتين قائمتين أو أكثر وتأسيس شركة جديدة تنتقل إليها حقوق والتزامات كل من الشركات المنحلة. فمثلاً اندماج الشركة يعني الدخول الكلي لكيانها في شركة أخرى وبالتالي يزول كيانها القانوني، وليس بالضرورة أن يكون الاندماج بين الشركات ذات النوع، فيجوز أن تندمج شركة مع أخرى من نوع آخر، سواء كان الاختلاف من حيث الأغراض أو من حيث الكيان القانوني. ليس لآلية الاندماج تأثير على الشركات المملوكة للدولة، لكنها يمكن أن تحدث في الشركات المساهمة الخاصة.

أما استحواذ الشركات Acquisition فإنه يعني السيطرة المالية والإدارية لأحد الشركات على نشاط شركة أخرى، وذلك عن طريق شراء كل أو نسبة من الأسهم العادية التي لها حق التصويت في الجمعية العمومية للشركة المستحوذ عليها سواء تم شراء الأسهم بالاتفاق مع الإدارة الحالية أو بدونه، وذلك على أساس أن تسمح النسبة المشترات للشركة المستحوذة بالهيمنة على مجلس إدارة الشركة المستحوذ عليها، [حمودي]. وعملية الاستحواذ هي آلية مهمة من آليات حوكمة الشركات، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عند حدوث عملية الاستحواذ، [John and Kedia, 2003]. ولقد نص قانون الشركات العامة على الاستحواذ، إلا أنه لم يتم تفعيل هذه الآلية بعد، [التميمي]،

فيتم إعطاء هذه الشركات العامة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة بالاستحواذ التي تتخذها الإدارات، [OECD, 2000].

١-٩-٤ التدقيق الخارجي External Auditing:

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات، إذ يساعد التدقيق الخارجي الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويعزز الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، [التميمي]، فالتدقيق الخارجي هو عملية يقوم بها المدقق المستقل بفحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية بهدف إعطاء رأي عن مدى عدالة القوائم المالية والحسابات والتزامها بمعايير المحاسبة المقبولة عموماً أو معايير التقارير المالية الدولية. تتوزع مسؤولية إجراء التدقيق الخارجي حسب طبيعة الشركة، ففي الشركات الحكومية تكون مسؤولية التدقيق الخارجي لجهات رقابية حكومية مثل ديوان أو جهاز المحاسبة أو وزارة المالية أو جهات رقابية مالية حكومية أُخرى حسب أنظمة وتشريعات الدولة التي تتبع لها تلك الشركة، أما في شركات القطاع الخاص، فتتولى مكاتب التدقيق الخارجي المرخصة من قبل الدولة التي تتواجد فيها، عمليات التدقيق الخارجي.

يؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية Institute of Internal Auditors (IIA) على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة وخاصة الإشراف، التبصر والحكمة، [IIA, 2006]. يتركز الإشراف oversight عادة في التحقق مما إذا كانت الشركات تعمل ما هو مطلوب منها عمله، كما أنه يفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. أما التبصر insight فانه يزود متخذي القرار بالشركة بتقويم مستقل للسياسات والبرامج، والعمليات والنتائج، بينما تحدد الحكمة foresight الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، [التميمي].

ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية، كما يطلب من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق.

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهما في حوكمة الشركات، وذلك من خلال شهادتهم على صحة القوائم والتقارير المالية المنشورة وإضفاء الثقة والمصداقية عليها، ومناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس قبولها فقط. وتؤكد اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالمية للهيئات المشرفة على تداول الأوراق المالية (IOSCO) أن مصداقية التقارير المالية يتأثر إلى حد كبير بفاعلية المدققين الخارجيين في تدقيق القوائم المالية وإعداد التقارير عن ذلك.

تعد استقلالية المدقق الخارجي مسألة أساسية لثقة المساهمين والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة في القوائم المالية والتعويل عليها في اتخاذ القرارات التي تخص الشركات، وتطلب لجان التدقيق المستقلة والنشيطة تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار مدققين أكفاء ومتخصصين في الحقل الذي تعمل فيه الشركة، [Abbot and Parker, 2000].

١-٩-٥ آليات حوكمة خارجية أخرى:

بالإضافة لما تم ذكره سابقاً من آليات حوكمة خارجية، هناك آليات أخرى تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، تتضمن هذه الآليات (ولا تقتصر على) بعض المنظمات الدولية، والمحللين الماليين، [Cohen et al., 2004]. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (WOT) ضغوطاً هائلة من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وتضغط كذلك منظمة الشفافية الدولية Transparency International (TI) على الحكومات والدول من أجل

محاربة الفساد المالي والإداري، كما تضغط لجنة بازل للرقابة المصرفية على قطاع البنوك من أجل ممارسة الحوكمة فيه.

تتفاعل كل الآليات سواء الداخلي منها أو الخارجي في إطار الحوكمة، فتتفاعل مثلاً كل من لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا معاً، مما يكون له تأثيراً كبيراً في الحد من حالات الفساد المالي والإداري. وهذا التفاعل والتداخل يستلزم وضع إطار شامل لكل هذه الكيانات والآليات، يأخذ بنظر الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة.

١-١٠ مراحل تطبيق الحوكمة:

ينبغي عند الرغبة في تطبيق الحوكمة بالشركات والمؤسسات عامة أن يتم ذلك علي مراحل متدرجة، وقد أكدت الدراسات السابقة، [طربيه، ٢٠١٠؛ آل عباس، ٢٠١٠؛ حلاوة وطه، ٢٠١١؛ خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩؛ شبلي ومنهل، ٢٠٠٨؛ عزت، ٢٠٠٩؛ نصر الدين، يعقوب] على أن هناك خمس مراحل لتطبيق الحوكمة هي:

المرحلة الأولى: نشر ثقافة الحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها:

تعتبر هذه المرحلة هي الأهم والأخطر على الإطلاق، إذ يتم في هذه المرحلة توضيح مفاهيم الحوكمة ومبادئها ودورها وأهميتها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، ودورها كأساس للمعاملات النزيهة، وتوافقها مع الشرائع السماوية. ويتم ذلك عادة عن طريق عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل لنشر هذه الثقافة وتهيئة مجتمع الشركة وكذلك أصحاب المصالح، وخلق رأي عام مؤيد لها.

المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة:

تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقادرة على استيعاب حركتها والتفاعل مع متغيراتها ومستجداتها. تنقسم هنا البنية الأساسية بين بنية أساسية هيكلية وتشريعية لحوكمة الكيان المؤسسي التنظيمي متمثلاً في مجالس الحوكمة المختلفة، وآلياتها الداخلية والخارجية، وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الشركة. وتشمل كذلك البنية الأساسية التحتية متمثلة في الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج تنفيذي وتحديد توقيتاته القياسية:

يحتاج تطبيق الحوكمة إلى وضع برنامج تنفيذي زمني محكم، محدد الإجراءات والمهمات والمسؤوليات بتسلسلها الزمني وتوقيتاتها القياسية، بحيث يعمل على تحقيق جميع الأهداف المتوقعة من الحوكمة، ويتغلب على جميع المعوقات.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها:

هي المرحلة التي يبدأ فيها تنفيذ البرنامج التنفيذي الموضوع لتطبيق الحوكمة، والتي تمثل هذه المرحلة الاختبار الحقيقي، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة.

المرحلة الخامسة: متابعة ورقابة الحوكمة وتطويرها:

هذه هي المرحلة النهائية وتهدف إلى حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، وتخصص للمتابعة والرقابة والمعالجة. هي مرحلة متابعة ورقابة ذات طبيعة تكاملية، لها وظيفة وقائية ابتكاريه قائمة على الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة، ووظيفة علاجية أيضاً لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث. وهنا يبرز دور أجهزة الرقابة الداخلية في مراقبة تنفيذ الحوكمة وتطويرها.

الفصل الثاني

مفهوم حوكمة الجامعات

THE CONCEPT OF
UNIVERSITY GOVERNANCE

٢-١ مقدمة:

تعتبر الجامعات شرياناً رئيساً وحساساً لا غنى عنه لدفع بناء وتنمية المجتمع وتوعيته لتنشئة أجيال متميزة، ومن أهم أدوات التطوير والتحديث في المجتمع، فهي جزء مهم وحيوي من المجتمع ولها معه علاقات تبادلية، وبالتالي يجب أن تكون سباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة، [الخضيري، ٢٠٠٥].

تختلف كل جامعة في صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها العليا، ولكن كل هذه الصيغ تُجمع بشكل أو بآخر على أن أسمى أهداف الجامعات يتركز في تأمين تعليم وبحث علمي متميز ينتج عنه الدفع بخريجين مؤهلين وقادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والدولي، وكذلك التفاعل مع المجتمع والاسهام في حل قضاياه بأنواعها المختلفة على الأصعدة كافّة من خلال التطوير والابتكار والبحث العلمي وعقد الندوات وورش العمل، وكذلك من خلال الخدمات المباشرة التي تقدمها منشأتها الصحية والتعليمية، والاجتماعية، والزراعية، وغيرها، [خليل والعشماوي، ٢٠٠٨؛ عزت، ٢٠٠٩؛ حلاوة وطه، ٢٠١١].

تمثل الجامعات الأرضية المناسبة لتطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها، بينما يُعبر مفهوم حوكمة الجامعات عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة، وتُراقب في نفس الوقت من جميع الأطراف المعنية، وبالتالي فالحوكمة تُعد من أهم الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق جودة الأداء والعمليات والمخرجات، وتضمن كفاءة إدارة الجامعة في الاستفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها، وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة، وتُعد مفتاح الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة. وبناءً على ذلك فإن عملية النهوض بالوظيفة التعليمية والبحثية والمجتمعية في أي جامعة تتطلّب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار بالجامعة بما يضمن تحقيق ركائز ومبادئ الحوكمة من الشفافية والمصداقية والمسؤولية والعدالة في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية القانونية المنظمة للعمل بها، [صالح، ٢٠١٠]. تُعاني بعض الجامعات في الوطن العربي حالياً من ضعف في نظم حوكمتها بسبب وجود ثغرات في القوانين المنظمة وتعدد الجهات الرقابية والمتدخلة وانعدام المؤسسية والأصول الأكاديمية فيها بصفة عامة نتيجة لتستر البعض خلف العلاقات الشخصية، [عزت، ٢٠٠٩].

ومن هنا جاءت الحاجة إلى هذا الفصل للتعريف بمفهوم حوكمة الجامعات ودور وأهمية حوكمة الجامعات، وتقصي أهم معوقات تطبيقها، واستخلاص نماذج ومعايير ومؤشرات تطبيق الحوكمة في الجامعات، ولتقصي أهم مراحل تطبيق الحوكمة بالجامعات.

٢-٢ مفهوم حوكمة الجامعات:

تعتبر حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً مؤثراً على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم وذلك نظراً لما للجامعات من دور رئيسي وحساس في البناء ودفع التنمية المجتمعية. كما سبق توضيحه في الفصل السابق لا يُعبر مفهوم حوكمة الجامعات عن ما تفعله الجامعات من عمل مؤثر في مجالاتها المختلفة وإنما إلى

كيفية أدائها له عن طريق صياغة نظام إدارة يضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، فالحوكمة تُعبر عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة والتي تُصدر بها القرارات، والكيفية التي تُراقبها جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة. يركز مفهوم حوكمة الجامعات على استخدام مفاهيم وركائز ومبادئ حوكمة الشركات بغية إعداد أجيال قادرة على مسايرة التقدم المعرفي والتقني وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يتوافق مع العصر.

للأسف يغيب هذا المفهوم عن العديد من جامعات وطننا العربي إضافة إلى عدم تطبيقه بشكل متكامل، وإن كانت قد بدأت إجراءات تشريعية بالعديد من الدول العربية لتطبيق الحوكمة بجامعاتها. العلاقة الإدارية بأغلب الجامعات العربية حالياً بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين مُصدري القرارات والمتلقين لها هي علاقة هرمية، فتدير الجامعة إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة وأعضاء هيئة التدريس دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يتسبب في سوء الإدارة. ويؤدي أيضاً لعزوف الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من المشاركة في إدارة شؤونهم داخل الجامعة، على الرغم من أنه من المفترض أن يتم تأهيل وتدريب الطلاب على المشاركة في الجامعة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين، وإعادة صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية العلمية للمجتمع، [خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩]. أما في الجامعات الغربية المتقدمة، تعتبر مسألة الحوكمة مسألة محسومة، فأغلب هذه الجامعات تُحكم بواسطة مجلس أمناء أو مجلس مشرفين يتكون من رجال أعمال وممثلي الهيئات المعنية بالتعليم الجامعي والمجتمع المدني وممثلين عن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالانتخاب.

تعمل حوكمة الجامعات على التعبير عن هذه الأزمة التي تمر بها الجامعات والحلول المقترحة لها بحيث يكون هناك نظام إدارة منظم ومفعل يمنح للطلبة وأعضاء هيئة التدريس– وباقي الفئات صاحبة المصلحة– الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم

الخاصة وجزء من عملية صناعة القرار داخل الجامعة. ولكنه لا يزال توجد عدة معضلات تحول دون التطبيق المتكامل للحوكمة بالجامعات، تحتاج إلى حلول حتى يلقى مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح، [آل عباس، ٢٠١٠].

لا تشير الحوكمة كثيراً إلى ما تفعله الجامعات والمؤسسات التعليمية، وإنما إلى كيفية أدائها لدورها، وكيف تنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، وكيفية تماسك أجزائها؛ وتواصلها مع أصحاب المصلحة وبالأخص بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وكيفية ممارستها للسلطة؛ واتخاذها للقرارات. وتتضمن أيضاً دور مجالس إدارة الجامعات وقياداتها، والقواعد الإجرائية والتأديبية المتبعة، وسياسة الجامعة في تخصيص وتنمية مواردها، وإجراءات وكيانات التدقيق والرقابة المتبعة.

مثل ما سبق ذكره سابقاً في حوكمة الشركات بالفصل الأول، تتناول عمليات الحوكمة بالجامعات أبعاداً ومهام متعددة منها:

- إدارة الجامعة عن طريق مجالسها، وما يتبعها من إنشاء مجالس حوكمة بالجامعة، ولجانها المنبثقة، وتنظيم العلاقات بينهم.
- كيفية اتخاذها للقرارات، ومدى مشاركة أصحاب المصلحة فيها بما يضمن كفاءة إدارة الجامعة للاستفادة من إمكانياتها ومواردها، وما يستتبعها من إصدار وتفعيل مجموعة من القوانين واللوائح والقواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة وفق الهيكل المعتمد متضمناً توزيع المسئوليات والصلاحيات والحقوق فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين، وبما يضمن جودة مخرجات الجامعة.
- تحديد آليات الرقابة المتواجدة من جميع الأطراف ذات العلاقة ونظم تقييم الأداء والمتابعة واعداد التقارير بما يضمن جودة مخرجات الجامعة.

- إصدار وتفعيل مجموعة من القوانين واللوائح تعطي أعضاء هيئة التدريس والطلبة الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة بالجامعة وجزء من عملية صناعة القرار داخل الجامعة، ومراقبة أداء القيادات والإدارات الجامعية.
- تفعيل مجموعة من المعايير والآليات الحاكمة لأداء كل من الأطراف الحاكمة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة: الشفافية، والإفصاح عن المعلومات، العدالة وسيادة القانون، مساءلة المسؤولين، ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية الإدارة والرقابة والتقييم.

في نفس الوقت يجب ترك مساحة لكل جامعة لتحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها العامة ومعاييرها الخاصة، وكل ما من شأنه الارتقاء بأنظمتها التعليمية والبحثية والإدارية إلى أفضل المستويات، [ناصر الدين، يعقوب].

٢-٣ المتغيرات الداعية لحوكمة الجامعات:

واجه التعليم العالي عالمياً– وبالأخص بالدول العربية– تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة كان لها آثار متنوعة على التعليم العالي، من أهمها ما يلي:

- تحدي مواكبة عولمة التعليم العالي وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.
- تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي مع محدودية الطاقة الاستيعابية، مما يتسبب في تزايد الضغوط على مؤسسات التعليم العالي.
- حرية انتقال الطلبة والمنافسة بين الجامعات على الصعيدين الاقليمي والدولي.
- لم تعد مؤسسات التعليم العالي الجهة الوحيدة الفاعلة في إنتاج المعرفة ونشر البحث العلمي وتقديم التعليم، مما يزيد الضغط عليها.
- ظهور مؤسسات التعليم العالي الخاصة والأهلية بجانب المؤسسات التعليمية الحكومية، وارتفاع عدد مؤسسات التعليم العالي وانتشارها جغرافياً.

- ظهور أنماط جديدة للتعليم العالي كالتعليم المفتوح والتعليم الافتراضي والتعليم عن بعد.
- ضعف ثقافة البحث العلمي بالرغم من تزايد الاهتمام عالمياً بالبحث والابتكار والاقتصاد المعرفي.
- استمرار توجه الجامعات العربية نحو التعليم، وعدم تقدمها في مجال التحول نحو تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي بشكل كاف.
- ضعف التنسيق بين المشاريع البحثية بالجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقضايا الإنتاجية، [اليونسكو، ٢٠٠٩، ص ٥٠]، بالرغم من تزايد الضغوط عالمياً علي أن تكون مؤسسات التعليم العالي أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل.
- ضعف البنى البحثية عامة من مختبرات وكوادر، مما يتسبب في قلة فرص البحث العلمي عامة، والتوسع في برامج الدراسات العليا النظرية والتي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات.
- تزايد الضغوط على مؤسسات التعليم العالي لتنويع مصادر تمويلها والحد من اعتمادها على التمويل الحكومي، وحسن استغلال الموارد وتوظيفها التوظيف السليم.
- التصنيف العالمي للجامعات وتزايد الضغوط على الجامعات.

بسبب هذه التغيرات والتحديات التي واجهت المؤسسات التعليمية، فقد بدأ يظهر تباعاً على المستوى العالمي وجود اصلاحات طالت الجامعات في معظم البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومحاولات إصلاحية عديدة. ففي عام ١٩٩٩ وقع تسعة وعشرون وزير تعليم أو وزير معني من أوروبا ما

سمي "بعملية بولونيا Bologna Process"، أو "اتفاق بولونيا Bologna Accord" بهدف إيجاد فضاء أو منطقة أوروبية في التعليم العالي، بحيث تجعل معايير الدرجات الأكاديمية ومعايير الجودة أكثر قابلية للمقارنة وأقرب للتطابق في دول الاتحاد الأوروبي. اكتسبت "عملية بولونيا "، والنظام الأوروبي في التعليم العالي أهمية كبرى، وكلاهما من المحركات التي تدفع باتجاه إحداث التغيير في مجال التعليم الجامعي، ليس فقط في أوروبا أو دول "جوار أوروبا" أو تلك التي تتطلع لان تصبح جزءاً من "منطقة التعليم العالي الأوروبية"، بل اشتمل أيضاً الولايات المتحدة وكندا واستراليا، وبلداناً في أمريكا اللاتينية، شرق آسيا، والشرق الأوسط وشمال إفريقيا، [برقعان والقرشي، ٢٠١٢؛ Jaramillo and Others, 2012؛ Jaramillo and Others, 2013].

بالمثل، تجاوبت مؤسسات التعليم العالي في البلاد العربية مع خطط التنمية بها، ولكن بقدر محدود من التفاعل نظراً انشغال هذه المؤسسات بمشكلاتها اليومية التي تتكاثر مع ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم مع ضعف الميزانيات المخصصة، فأصبح الشغل الشاغل للجامعات تسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤى مستقبلية أو تخطيط مسبق أو وجود آلية للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى، [برقعان والقرشي، ٢٠١٢].

استدعت هذه التغيرات عامة وضع سياسات وآليات لتعزيز فعالية الادارة وضمان جودة التعليم وإحداث تقدم في المعرفة وخدمة المجتمع وتأهيل الطلاب لحياة أفضل، وأمام كل هذه التغيرات والتحديات العالمية شكلت حوكمة الجامعات دافعاً هامداً لإحداث التغيير والتطور ومواجهة التحديات، عبر توخي الشفافية والافصاح عن البيانات والمعلومات، ومشاركة منسوبي الجامعة وأصحاب المصالح والعلاقة في صياغة التوصيات والقرارات ومناقشتها، والمراقبة المالية والتقييم والمحاسبة، والمساءلة وسيادة القانون. وعليه فقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم

العالي على مستوي العالم حيث واجه التعليم العالي تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة كان لها آثار متنوعة على التعليم العالي وعلى حوكمته. ويمكن القول أن الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، فهي تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتعمل علي المراقبة والمساءلة العامة، وإحلال التوازن الملائم بين أصحاب المصالح المتنوعة، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

يعتبر مدى استقلال مؤسسات التعليم العالي على أداءها من أهم الاعتبارات الرئيسية، وعلى المؤسسات بالضرورة تحمل المسؤولية عن القرارات المتعلقة بقبول الطلاب، والتوظيف، والمناهج، واستخدام الموارد المالية، [OECD, 2010]. لا يقل التوجه نحو مزيد من الشفافية والمشاركة، والمساءلة، وإحلال التوازن الملائم بين الإدارة التنفيذية والطلاب وأعضاء هيئة التدريس وباقي أصحاب المصلحة أهمية في إدارة نظم التعليم العالي عن الاستقلالية المؤسسية، فكل منهم يؤدي إلي تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.

ينبغي أن يستمر الاهتمام بالمصلحة العامة في ضمان إجراءات وفرص عادلة لقبول الطلاب، وضمان تنوع مصادر وكفاءة استخدام التمويل داخل المؤسسات التعليمية، وضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي، وهو ما يمثل الكفاءة الداخلية للمؤسسة، [Hénard and Mitterle, 2008]. ويمكن ضمان المساءلة أيضاً من خلال وسائل مختلفة، بما في ذلك تطبيق معايير الجودة، والتمويل المرتبط بالأداء، وآليات السوق، ومشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الهيئات الإدارية التي تقديم المشورة والتقييم والدعم للمؤسسة التعليمية.

أصبحت إدارة المؤسسة التعليمية مسئولة عن تنويع مصادر التمويل لأنشطة الجامعة وتنميتها، وحسن استغلال هذه الموارد وتوظيفها التوظيف السليم، وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية، وتعزيز منافع أصحاب المصالح بما يحقق المعايير الموضوعة، وعدم الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات، [خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩]، وجميعها من أسس حوكمة التعليم العالي.

٢-٤ المعايير والمؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات:

سبق في الفصل الأول استنتاج مجموعة من المعايير التي تحكم على مدي حوكمة أي شركة أو مؤسسة. تعد هذه المعايير مرتكزات أساسية لمراحل تطبيق الحوكمة بالجامعات، إذ أنه بالمثل يمكن قياس مدى فعالية الحوكمة في الجامعات من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر في حوكمة الجامعات، [باشيخ، ٢٠٠٩؛ البريدي، ٢٠٠٩؛ الجرف وأبو موسى، ٢٠٠٩؛ خطاب، ٢٠٠٩؛ خليل، ٢٠٠٩؛ سامي، ٢٠٠٩؛ الخطيب وقريط، ٢٠١٠؛ طربيه، ٢٠١٠؛ أبو الغيط، ٢٠١٠؛ حلاوة وطه، ٢٠١١؛ رضا ومايو،٢٠١١، ناصر الدين، يعقوب].

يمكن إجمال هذه المعايير في النقاط الآتية:

- وجود بيان بالقوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بالجامعة.
- مدى وجود فصل وتقسيم العمل وأدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة.
- مدي الشفافية في تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات على جميع منسوبي الجامعة.
- مدى المشاركة النسبية لأصحاب المصالح في مجالس الحوكمة ولجانها وبنسب مناسبة.

- مدي كفاءة أنظمة المسائلة والتدقيق.
- مدي توفير وتدفق المعلومات عن كافة أعمال الجامعة بدقة وشفافية، وعدم اخفاء أي معلومة وإظهارها.
- مدي سلامة التقارير المالية والمحاسبية والمحافظة على المال العام.
- مدي تطبيق الديمقراطية في إدارة الجامعة.

يمكن كذلك استخلاص مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، [أبو الغيط، ٢٠١٠؛ آل عباس، ٢٠١٠؛ آل علي، ٢٠١٠؛ الجرف وأبو موسى، ٢٠٠٩؛ حلاوة وطه، ٢٠١١؛ الخطيب وقريط، ٢٠١٠؛ خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩؛ شبلي ومنهل، ٢٠٠٨؛ طربيه، ٢٠١٠؛ وعزت، ٢٠٠٩؛ Robeiz & Salameh, 2006؛Jan, 2008؛ ناصر الدين، يعقوب].

يمكن إجمال معايير تطبيق حوكمة الجامعات ومؤشراتها كالتالي:

١- وجود بيان بالقوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بالجامعة:

- أن تُطبق الجامعة قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية بشكل كامل ودقيق متضمناً لمهام وواجبات وصلاحيات مجالس الحوكمة العليا في الجامعة وقياداتها الإدارية، وأسلوب اختيارها بكل وضوح، وأفضل أساليب ممارسة سلطتها.
- أن تُطبق الجامعة جميع أنظمة هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي المختصة وتعليماتها.
- أن تُساير الجامعة معايير الاعتماد العام والخاص وتطبيقاتهما.
- أن يكون للجامعة أنظمة ولوائح خاصة بها تشمل الجانبين الأكاديمي والإداري.

- أن تتسم الأنظمة واللوائح والتعليمات المطبّقة في الجامعة بالوضوح والشفافية، وأن تكون معتمدة من مجالس الحوكمة.
- أن تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.
- أن تُوظف الجامعة الأنظمة والتعليمات بما يُحقق فاعلية الجامعة.

٢- مدى وجود فصل وتقسيم العمل وأدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة:

- أن تكون مسؤوليات مجالس الحوكمة (الأمناء والجامعة والعمداء والكليات والأقسام)، وسلطتها واضحة، وأن تعي هذه المجالس الأدوار المنوطة لكل أعضائها.
- أن تُشكّل مجالس الحوكمة في الجامعة بطريقة ديمقراطية.
- أن يعي أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريون الأدوار المنوطة بهم.
- أن تكون أدوار مجالس الحوكمة واضحة في أنظمة الجامعة وتعليماتها.
- أن تُمارس مجالس الحوكمة صلاحياتها الخاصة بشكل سلس ودقيق.

٣- مدي الشفافية في تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات علي جميع منسوبي الجامعة:

- أن تُطبق الأنظمة واللوائح والتعليمات على جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس دون تمييز، ومراعاة مبادئ الشفافية والوضوح (العدالة والمساواة).
- أن تُطبق الأنظمة واللوائح والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.
- أن تُطبق الأنظمة والتعليمات بشكل كامل وفاعل بهدف التقليل من الأزمات.
- أن تفعل الجامعة مبدأ الثواب والعقاب لكافة منسوبيها.
- أن تُحل المشكلات في الجامعة بشفافية وجدية.

- أن تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء للهيئتين الأكاديمية والإدارية.
- أن توضح أنظمة وتعليمات الجامعة مهمات كل موظّف في الجامعة وواجباته.
- أن تُوفر الجامعة نظاماً لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكاواهم والتعامل معها.
- أن يشعر جميع العاملين في الجامعة بالأمن الوظيفي.
- أن تعزز الجامعة مبدأ الانتماء والولاء لها وللوطن.

٤- مدى المشاركة النسبية لأصحاب المصالح في مجالس الحوكمة ولجانها وبنسب مناسبة:

- أن يُمثل أصحاب المصالح من غير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين للمشاركة في صنع القرارات وفي توجيه مسار العمل في الجامعة بجودة عالية.
- أن تعمل مجالس الحوكمة في الجامعة وحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيه على المجلس.
- أن تكون مجالس الحوكمة على معرفة تامة بوضع الجودة والاعتماد للبرامج التي تقدمها الجامعة.
- أن تُشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي، ومن الأكاديميين والإداريين والطلبة في وضع خطط التطوير فيها بناءً على التغذية المرتجعة.

٥- مدي كفاءة أنظمة المسائلة والتدقيق:

- أن تُطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.
- أن تُطبق الجامعة نظاماً للمراجعة والتدقيق.
- أن يُشارك ممثلون عن المعنيين في الجامعة وأصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة. والتدقيق.
- أن تُقيم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها.

٦- مدي توفير وتدفق المعلومات عن كافة أعمال الجامعة بدقة وشفافية، وعدم اخفاء أي معلومة وإظهارها:

- أن تسعى الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية.
- أن تكون للجامعة خطة عمل سنوية معلنة.
- أن يكون للجامعة خطة استراتيجية معلنة.
- أن تتسم المعلومات التي يتم تقديمها في الجامعة بالشفافيّة.
- أن تُعلِم الجامعة طلبتها بالتعليمات التي تخصهم.
- أن تُوفر الجامعة نظاماً للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بالجامعة.

٧- مدي سلامة التقارير المالية والمحاسبية والمحافظة علي المال العام:

- أن تكون للجامعة موازنة تقديرية.
- أن تُوفر الجامعة نظاماً مالياً متطوراً.
- أن تُوظّف الجامعة الميزانيّة بفاعلية وفقاً لخطّة التحسين والتطوير فيها.
- أن تُعد الجامعة قواعد صرف الميزانية بما يُحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- أن تضع إدارة الجامعة والكليات الميزانيات الخاصة بها.
- أن يكون للجامعة مواردها المالية والتي تؤثر إيجابياً في تطبيق الأنظمة والقوانين.
- أن يُشارك ممثلون عن إدارة الجامعة والكليات في وضع قواعد صرف الميزانية.
- أن تكون الممارسات المالية والمحاسبية بالجامعة جيدة ومقبولة.
- أن توفر الجامعة إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي والخارجي لها كل الصلاحيات.
- أن توجد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين الإدارة ومدققي الحسابات.

٨- مدي تطبيق الديمقراطية في إدارة الجامعة :

- أن تتبع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة وصنع القرار.
- أن يُسمح لأي من منسوبي الجامعة بإبداء الرأي في أي موضوع.
- أن يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وتعليمات عادلة.
- أن تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللّجان المعنية ومجالس الحوكمة.
- أن تسعى الجامعة باستمرار إلي رفع معنويات جميع منتسبي الجامعة بالطرق المختلفة.
- أن لا تتعسف إدارة الجامعة في فصل أي من العاملين فيها.
- أن تعمل الجامعة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.
- أن تعمل الجامعة على استقطاب الطلبة المتميزين.

٢-٥ معوقات تطبيق حوكمة الجامعات:

كما سبق ذكره في الفصل الأول هناك مجموعة محددات أو معوقات تحول دون تطبيق مفهوم الحوكمة، منها ما هو خارجي عام وما هو داخلي خاص بالجامعات، [عزت، ٢٠٠٩؛ خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩]، ويضمن موائمة تأثير هذه المعوقات حسن تنفيذ حوكمة الجامعات.

١- المناخ السياسي العام داخل الجامعة وخارجها :

يؤثر المناخ السياسي العام داخل وخارج الجامعة في مدي تطبيق الحوكمة بالجامعات، فالمناخ السياسي الذي تعيشه الدول العربية وحالة الخلط بين مفهوم العمل الحزبي والعمل السياسي داخل الجامعة، فضلاً عن غياب الديمقراطية والشفافية والعدالة في المجالات المختلفة، يؤثر على مدى اهتمام الطلاب بشئونهم الخاصة داخل

أسوار الجامعة، ومدى مشاركتهم فيما يخصهم داخل الجامعة، ويؤدي إلي زرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير بأشكاله المختلفة.

٢- الثقافة السائدة في المجتمع:

الثقافة السائدة في المجتمع أما أن تكون عامل مساعد علي حسن تطبيق الحوكمة بالجامعات، أو تكون من معوقات تطبيقها. وهذه الثقافة يكتسبها الطالب عادة قبل دخوله إلى الجامعة وتستمر معه أثناء تواجده بالجامعة، فعلاقة الطلاب بالجامعة لا تعنى انقطاعها بالمجتمع الأكبر خارج أسوار الجامعة.

يكتسب الطالب العربي عادة ثقافة العزوف وعدم المشاركة عامة، وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، والتي تنتقل معه من المجتمع إلي الجامعة، فنجد أن الطالب يعزف عن التعبير عن رأيه بحرية أو الاعتراض على وجهات نظر عضو هيئة التدريس سواء على مستوى النقاشات العامة إن وجدت أو على مستوى مناهج التدريس، وهو مجبر أن يكتب في إجابات الامتحانات رأى أستاذه حتى ولو اختلف ذلك مع رأيه الشخصي خشية أن يكون مصيره الرسوب، مما يقتل روح الإبداع داخل الطلاب. وليس للطالب أيضاً الحق في مناقشة القواعد والضوابط والمعايير التي تحدد توزيع السلطات والمسئوليات داخل الجامعة ومرافقها التي تخدم الطلاب. كذلك فإن القرارات الفاصلة في حاضر ومستقبل عضو هيئة التدريس العلمي والإداري ترجع لمجلس الجامعة ورئيس الجامعة أكثر من عضو هيئة التدريس نفسه أو الكيانات المنتخبة التي تمثل أعضاء هيئة التدريس.

بالرغم من أن الحوكمة تقوم على مبادئ أهمها المشاركة والمسائلة فإن أغلب الجامعات العربية حالياً هي مؤسسات بيروقراطية ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري مناقشة قرارات الرئيس الأعلى، مما يعيق من تطبيق الحوكمة بالجامعات.

٣- التشريعات والقوانين الجامعية الحاكمة:

قد تتضمن التشريعات والقوانين الجامعية الحاكمة في بعض الجامعات نصوصاً قانونيةً تقيد حق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في المشاركة في إدارة شئونهم الخاصة وحقهم في مسائلة القيادات الجامعية ووجود درجة عالية من المصارحة والشفافية والعدالة في كل القرارات، وذلك سواء كان ذلك نصاً صريحاً أو بعدم إقرار هذه التشريعات حقوق وحريات هذه الفئات الأساسية.

٤- كفاءة الكيانات والأجهزة الرقابية داخل الجامعة وخارجها:

تؤثر كفاءة الكيانات والأجهزة والهيئات الرقابية داخل الجامعة وخارجها في ضمان المصداقية والشفافية والعدالة في تطبيق القواعد والضوابط والتعليمات الحاكمة وإحكام الرقابة والمساءلة.

٥- آلية اختيار وتقييم القيادات بالجامعة:

يكمن المعوق الرئيسي في بعض الجامعات– وخاصة بالجامعات العربية– في طريقة اختيار وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً بداية من رئيس الجامعة إلي عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وباقي القيادات الوسيطة فهؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون انتخاباً حراً وكاملاً لتولى مناصبهم، ويشرف عليهم ويقيم أدائهم قيادات إدارية وتنفيذية أيضاً. بدأت بعض الجامعات العربية في تطبيق طرق تجمع بين التعيين والانتخاب في اختيار القيادات الجامعية بها. يؤثر تعيين وتقييم القيادات الجامعية بالسلب على درجة استقلالية هذه القيادات في مواجهة السلطة التنفيذية والسلطة الأعلى، مما يعوق بشكل مباشر فاعلية حوكمة هذه الجامعات، وخاصة فاعلية وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس اداءها.

٦- آلية اختيار أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية:

بالمثل يكمن المعوق التالي في طريقة اختيار أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بالتعيين في بعض الجامعات– وخاصة بالجامعات العربية– ويصدر بها قرارات من القيادات الإدارية والتنفيذية الأعلى، مما يضعف درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية، ويمنع مشاركة أصحاب المصلحة في اختيارهم، ويضعف درجة الشفافية والعدالة في الاختيار، مما يضعف من استقلالية كلاً منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، ويعوق بشكل مباشر فاعلية حوكمة هذه الجامعات.

٧- غياب أعضاء هيئة التدريس والطلاب عن الحياة الجامعية:

يؤثر عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالباً ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، تفادياً لأي تعسف محتمل منها، مما قد يؤثر على مكتسباته المادية الضعيفة. كما يؤثر غياب الطلاب في المشاركة في الأنشطة العامة داخل الجامعة، وعن مشاركتهم في تقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مثلما هو قائم في الجامعات العالمية والتي تعتبر تقييم الطلاب لعضو هيئة التدريس أحد معايير استمراره في العمل بالمجال الأكاديمي من عدمه.

٨- كفاءة القيادات الجامعية العليا في إدارة الجامعة وتوفير التمويل اللازم وتنويع مصادره:

تحدد القواعد والضوابط والتعليمات بالجامعة توزيع السلطات والمسئوليات داخل الجامعة وأسلوب وشكل اتخاذ القرارات، كما تحدد كفاءة القيادات الجامعية العليا في إدارة الجامعة وفق هذه القواعد والضوابط والتعليمات. وتعتبر كفاءة القيادات الجامعية العليا في إدارة الجامعة وفي توفير التمويل اللازم وتنويع مصادره من أهم معايير تطبيق حوكمة الجامعات.

حيث أن حوكمة الجامعات تتضمن مراحل مختلفة، وتحتاج إلى تغيير وتفعيل عناصر جوهرية داخل وخارج الجامعة، وعليه فإن التغلب على هذه المعوقات– كمرحلة أولى– يتطلب العمل على ما يلي:

- تعديل القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعات بما يتماشى مع قواعد ومبادئ الحوكمة.
- وضع آليات مناسبة لاختيار القيادات الجامعية وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بما يتوافق مع معايير حوكمة الجامعات.
- أن تتسم كافة القرارات والأحكام الصادرة في الجامعة بالمصداقية والشفافية والعدالة، وأن يشارك أو يُستشار فيها أصحاب المصلحة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس على وجه الخصوص.
- مراعاة العدالة في تنفيذ القرارات التي تصدر عن مجالس الحوكمة بالجامعة وعدم الخروج عن أحكامها وعدم مخالفتها.
- تأكيد ثقافة مشاركة جميع أصحاب المصلحة بما يتماشى مع الأنظمة والتعليمات النافذة في الجامعة.
- الحرص على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، مع معرفة كل فرد دوره في تحقيق هذه الأهداف.
- مقاومة الفساد (إن وجد) داخل الجامعة والقضاء عليه، ونشر ثقافة المسؤولية والمسائلة والشفافية بالجامعة.

٢-٦ الآثار السلبية لعدم تطبيق الحوكمة في الجامعات:

لقد برهنت العديد من الدراسات والتجارب العالمية أن تطوير قطاع التعليم العالي لا يكتمل في غياب حوكمة فاعلة لمؤسساته فالحوكمة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي خطوة ضرورية تجاه تطوير نوعية التعليم العالي وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية.

كذلك فإن قواعد الحوكمة وتفاعلاتها ضرورية لمحاربة الفساد (المادي والمعنوي) ومقاومته والتخلص من أضراره، وبالتالي فإن عدم تطبيق الحوكمة في الجامعات سينعكس سلباً على الجامعات، فتنقص عملياتها ومخرجاتها وقياداتها وإدارتها، الشفافية والمسائلة والمشاركة، وتعاني من انتشار الفساد فيها وشيوع حالات اللامسوؤلية، وعدم الالتزام العملي أو الأخلاقي أو المهني. يتسبب كل ذلك في فقد الجامعة لمصداقية عملياتها ومخرجاتها، في ظل ضياع كامل الحقوق والالتزامات، إضافة إلى زيادة الضبابية وعدم القدرة على الرؤية الصحيحة وازدياد حجم المجهول وحالات الغموض. كما يؤدي إلى اختفاء الحافز للعمل داخل الجامعة، وشعور العاملين بالقهر والتهميش، وزيادة حالات الاغتراب والانفصال عن الواقع، ويدفع الجميع إلى استخدام التزييف والتزوير واستخدام كافة الأساليب غير المشروعة لإظهار الأمر على غير حقيقته، مما يخلق واقعاً زائفاً مصطنعاً لا يُعبر عن حقيقة أوضاع الجامعة. هذا إضافة سيادة الرشوة والمحسوبية وانقلاب المعايير.

إن عدم تطبيق الحوكمة يؤدي إلى شيوع أعمال التذمر والرفض بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، بسبب غياب المُساءلة والمشاركة والشفافية، وكذلك غياب الانسجام والتوازن بين جميع العاملين في الجامعة. إضافة إلى تصبح المجالس التنفيذية بالجامعة غير قادرة على القيام بمهماتها على أكمل وجه وعلى تحمل

مسؤوليتها. ويضاف لذلك انتشار المزاجية وتغليب المصالح الشخصية، واختفاء التخطيط الاستراتيجي، وانعدام العمل المؤسسي والأصول الأكاديمية، ومن ثم عدم قدرة الجامعة على تحمل مسؤولياتها المجتمعية، وعدم الانفتاح على المجتمع وتقصي احتياجاته، وضعف جودة المخرجات.

كما قد يؤدي عدم تطبيق الحوكمة بالجامعة إلى انتشار الفساد الأكاديمي الذي يعد أكبر تهديد لمشروعات الإصلاح القائمة في الجامعات، والذي تتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي، وعدم وجود رؤية أو سياسة واضحة لتنمية قدرات القائمين على العمل الجامعي والارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم العلمية، [مجلس حوكمة الجامعات العربية، ٢٠١٢].

ينعكس كل ذلك سلباً على العملية التعلمية والبحثية، وبالتالي عدم قدرة الجامعة على القيام بوظائفها على أكمل وجه، وينعكس بالسلب على الجامعة وسمعتها، ويتولد في الجامعة عدم الثقة والخوف من المستقبل، مما سيؤدي إلى زيادة الطرد الاستثماري، وبخاصة في الجامعات الخاصة، إذ لا يستطيع أي شخص أن يستثمر في مثل تلك الجامعات.

٢-٧ حوكمة الجامعات:

تعتبر حوكمة الجامعات قضية محسومة في العالم الغربي المتقدم عكس الوضع في العالم العربي عامة، فيحظى موضوع حوكمة الجامعات باهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة وتتميز الجامعات فيها بسياسات فعالة بشأن الحوكمة والتمويل والقيادة بها، فضلاً عن اعتمادها آليات مؤسساتية واضحة ومعلنة بشكل واضح من خلال مواقعها الالكترونية.

قامت عدة جهات منها البنك الدولي، ومنظمة اليونيسكو وسلطات التعليم

الوطنية بدراسات مقارنة لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي مع تراجع التمويل الحكومي، [ناصر الدين، يعقوب؛ آل عباس، ٢٠١٠]. كما قُدمت عدة مشروعات لمراجعة إدارة التعليم العالي بأستراليا نتج عنها ما سمى "بتقرير هوير Hoare Report"، والذي أُشير فيه إلى أن تطوير نظام التعليم العالي يبدأ من تطور أهداف وممارسات الإدارة والمحاسبة عن المسؤولية وعن الموارد المتاحة لذلك القطاع، [Jan, 2008].

في المقابل يظل السؤال متاحاً عن طريقة حوكمة الجامعات، ومدى التمثيل في المجالس الحاكمة المختلفة، وسلوك الإدارة، وأساليب الرقابة على القرارات، وإدارة الموارد والإفصاح عن تقاريرها ووسائل تداولها.

٢-٧-١ الهيئات الحاكمة Governing Bodies:

خضعت مؤسسات التعليم العالي في كل دولة تقريباً للإصلاح وفقاً للأهداف والغايات المنتشرة لتطوير نماذج جديدة لحوكمة الجامعات/المؤسسات التعليمية بها. بصفتها كيانات مستقلة، تتحمل الجامعات حالياً المسؤولية الأساسية عن حوكمة وإدارة شؤونها المالية وأنشطتها وموظفيها. كانت المؤسسات التعليمية تُدار تقليدياً من قبل الأكاديميين أو الباحثين أو الخبراء وفقاً لهياكل الإدارة بها بينما تتولى حالياً هذه المؤسسات في معظم البلدان العديد من مسؤوليات الحوكمة التي كانت تتولاها الوزارات سابقاً، فقد تغيرت هياكل الحوكمة المؤسسية بشكل كبير.

تختلف آلية تشكيل وعمل الهيئات الحاكمة بالجامعات من دولة لأخرى، مع توحد الهدف والمفهوم، كما سيتم توضيحه تفصيلياً في الفصول التالية. تعتبر هذه الهيئات الحاكمة هي الهيئة التنفيذية والإدارية الحاكمة. تقوم هذه الهيئات الحاكمة بعدة مهام أهمها النظر في قضايا السياسات التعليمية الكبرى بها، وتحديد الاتجاه

الاستراتيجي العام للجامعة، وأعمال الرقابة، وإصدار قرارات تعيين القيادات الجامعية، وانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بها، والموافقة على أية تغييرات في القوانين واللوائح للجامعة، ويعهد لها مناقشة التقرير السنوي للجامعة، والنظر في القضايا المختلفة، وتكون مسؤولة عن الشؤون المالية والممتلكات والاستثمارات،[ناصر الدين، يعقوب؛ آل عباس، ٢٠١٠؛ حلاوة وطه، ٢٠١١؛ Alamgir, 2007]. يكون لهذه الهيئات الحاكمة صلاحيات أعلى وأشمل من مجلس الجامعة.

تأخذ الهيئات الحاكمة بالجامعات أشكال مختلفة من جامعة لأخرى ومن دولة لأخرى، منها مجلس الأمناء Board of Trustees، مجلس الأوصياء Board of Regents، البرلمان Parliament، المجمع أو الجمعية Congregation، مجلس الشيوخ Board of Senates، مجلس المحافظين Board of Governors، والمجلس الأكاديمي Academic Council، .. إلخ. تتكون هذه الهيئات عادة من رجال الأعمال والمهنيين وممثلي الهيئات المختلفة ممن قدموا الهبات لصالح الجامعة، فضلاً عن رجال التعليم وممثلين للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية، وخريجي الجامعة. ويتم اختيار أعضاء هذه الهيئات عادة عن طريق الانتخاب.

أ) الهيئة الأكاديمية Academic body:

تمتلك بعض الأنظمة هيئات أكاديمية، تسمى عادة مجلس الشيوخ Senate Board، وقد لا تعتبر الهيئة الأكاديمية جزءاً إلزامياً من هيكل الحوكمة الجامعية في بعض الدول؛ وقد لا تمتلك بعض مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول هيئة أكاديمية. تكون الهيئة الأكاديمية مسؤولة بشكل أساسي عن الأمور المتعلقة الأكاديمية (التعليم والبحث)، ويكون لها دور محدود نسبياً في صنع القرار ولا تتحمل المسؤولية المباشرة عن السياسات المؤسسية أو التوجه أو التطوير الاستراتيجي في بعض الدول. تقدم الهيئة الأكاديمية الخبرة والمشورة المتعلقة بالانضباط للتأثير في المسائل ذات

الاهتمام على مستوى الجامعة، كما تشرف الهيئة الأكاديمية على إجراءات ضمان الجودة واللوائح الداخلية داخل الوحدات الأساسية ببعض الدول. تتمتع الهيئة الأكاديمية في بعض الدول بسلطة أوسع من الدول الأخرى، بل وتكون هي هيئة صنع القرار في بعض الدول والمسؤولة عن تقييم أداء كل من المؤسسة ورئيس الجامعة، واعتماد الخطة المالية، واعتماد التقرير المالي المؤسسي، [Higher Education Governance in Europe, 2008].

ب) هيئة اتخاذ القرار Decision-making body:

تكون الهيئات "من نوع المجلس Board-type Body" عادة هي الهيئات المسؤولة عن صنع القرارات المؤسسية الاستراتيجية، وسياسة التعليم والبحث العامة، والتنمية الشاملة للمؤسسة. عادة ما يكون لديها سلطة تأكيد أو تعديل اللوائح المؤسسية أو الميثاق والموافقة عليها مطلوبة لمعظم القرارات التي يتخذها الرئيس التنفيذي. تكون الهيئات "من نوع المجلس" أصغر حجماً من هيئات "من نوع مجلس الشيوخ"، كما أنها تتميز بعضوية أكثر تنوعاً، بينما تتميز الهيئات "من نوع مجلس الشيوخ" بحجمها الأكبر نسبياً وعضويتها الأكاديمية، [Higher Education Governance in Europe, 2008].

ت) هيئة استشارية/ إشرافية Advisory/Supervisory body:

هناك اتجاه عام في أغلب الدول نحو إدخال هيئة استشارية أو إشرافية تشبه "هيئات مجلس الشيوخ"، ولكن بدون سلطة اتخاذ القرار، تدعم هيكل الحوكمة لمؤسسات التعليم العالي وتعمل كآليات للتوجيه الخارجي في القضايا المتعلقة بالحوكمة المؤسسية؛ وموافقتهم ليست مطلوبة لأية قرارات وهم لا يراقبون المؤسسة رسمياً. الغرض الرئيسي من هذا النوع من الهيئات الاستشارية هو دعم الاتصال والتعاون بين مؤسسة التعليم العالي والوزارة، وتحسين الروابط بين المؤسسة والمجتمع، وتقديم وجهات نظر خارجية حول توجه واستراتيجية المؤسسة. وهي ليست جزءاً إلزامياً من

الحوكمة المؤسسية في أغلب الدول، بينما تعمل كهيئة صنع القرار ومسؤولة عن التخطيط المؤسسي الاستراتيجي والتخطيط التنموي في بعض الدول. تضم الهيئات الإشرافية عدداً أكبر من الأعضاء مقارنة بمتوسط أعضاء الهيئات من نوع مجلس الشيوخ.

ث) الإدارة الوسطى Middle management:

تمثل الوحدات الفرعية الرئيسية (المدارس Schools والكليات Colleges) والأقسام الأكاديمية Academic Departments بالكليات والمعاهد الإدارة الوسطى، التي يعكس هيكل حوكمتها بشكل نموذجي هيكل المستوى المركزي للمؤسسة. العمداء والهيئات الإدارية الوسطى مهمون في جميع جوانب النشاط المؤسسي. في ظل هياكل الحوكمة الجديدة، كان هناك تحول في سلطة العمداء. للعمداء حالياً وظيفة تنفيذية مماثلة للرئيس التنفيذي للجامعة، كما يمارس العمداء وظائف الميزانية والوظائف الإدارية الأخرى ويجب أن يوازن بشكل متزايد بين الدور التقليدي لحماية مصالح أعضاء هيئة التدريس مع دور إداري معزز.

تلعب الكليات دوراً رئيسياً في حوكمة الجامعات، وتعد هيئة التدريس المركز الحقيقي للسلطة في الجامعة، فإن العديد من القرارات على المستوى المركزي هي في الواقع إضفاء الطابع الرسمي على القرارات المتخذة داخل الكليات والأقسام العلمية. تعمل الجامعات عادة على تعزيز التعاون بين الأجزاء المكونة لها والموظفين الأكاديميين، ولكن هناك بشكل عام تباين أكبر في ترتيبات الحوكمة المؤسسية. تقسم بعض الجامعات وظيفة الإدارة عن وظيفة التطوير المهني، وهناك اتجاه في البعض الأخر نحو دمج المسؤوليات الإدارية والأكاديمية على مستوى الوحدة الأساسية مع قادة أكاديميين معينين يرأسون الأقسام؛ حيث يتم استبدال مجالس الأقسام بهيئات استشارية، واجتماعات للموظفين، وما إلى ذلك.

ج) لجان المراجعة والمراقبة Audit and Monitoring committees:

بالإضافة لكل هذه المجالس تنشأ بالجامعات عدة لجان مراقبة، من أهمها "لجنة الرقابة والمراجعة" لمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة؛ والتي تتألف عادة من أعضاء غير تنفيذيين وأعضاء تنفيذيين، و"إدارة المخاطر" لمراجعة فعالية وكفاءة النظام المالي في الجامعة؛ وإعداد تقارير عن مراجعة حسابات الجامعة؛ والتوصية بتعيين المراجعين الخارجيين، و"اللجنة المالية" لمراقبة الأنشطة والتصرفات المالية التي حدثت في الجامعة. هذا بالإضافة للمراجعة الداخلية بالجامعة، التي تقدم تقاريرها حول كفاءة وملاءمة إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وترتيبات الحوكمة في الجامعة، [خورشيد ويوسف، ٢٠٠٩].

٢-٧-٢ الرئيس التنفيذي Executive head:

هيكل حوكمة التعليم العالي يشمل منصب رئيس الجامعة Rector أو President، أو مدير الجامعة Chancellor كرئيس تنفيذي للجامعة. تاريخياً، كان هناك توزيع ثنائي النمط للقوة في أغلب الجامعات، فقد كان لرئيس الجامعة سابقاً موقف ضعيف نسبياً في حين أن هيئات الحوكمة كانت تتمتع بأكبر قدر من سلطات صنع القرار. مع زيادة الاستقلالية الجامعية، تغير موقع الرئيس التنفيذي بشكل كبير في معظم أنحاء العالم فأصبح يتولى رئيس الجامعة الآن واجبات متنوعة فيما يتعلق بالحوكمة وصنع القرار أكثر من ذي قبل.

يمثل الرئيس التنفيذي الجامعة في المعاملات القانونية والاتفاقيات المالية، وهو بشكل عام الشخص الرئيسي المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي لأنشطة الجامعة، بما في ذلك البرمجة والتطوير والتنظيم والإدارة والمراقبة. يتم دعم الرئيس التنفيذي في الإدارة اليومية للجامعة من قبل هيئة تنفيذية executive body، تسمى غالباً إدارة الجامعة. تتكون هذه الهيئة عادة من نواب الرئيس، وقد تشمل أيضاً كبير الموظفين الإداريين والمسجل والمسؤول المالي الرئيسي.

تمتلك معظم البلدان نظماً يتم بموجبها اختيار الرئيس التنفيذي وتأكيده من قبل الهيئة الأكاديمية للجامعة. عادة ما يكون الشخص الذي يتم انتخابه أو تعيينه كرئيس تنفيذي أستاذاً في نفس الجامعة أو أن يأتي من خارج الجامعة طالما أنه يحمل المؤهلات والخبرات اللازمة.

يجب حدوث توازن بين القوى داخل الجامعات، وتنظيم العلاقة بين الهيئات الحاكمة المختلفة بالجامعة والرئيس التنفيذي للجامعة. في البلدان التي يكون فيها الرئيس التنفيذي للجامعة رئيساً فعلياً لإحدى هيئات الحوكمة، فإنه يتمتع بسلطة واسعة بشكل خاص على الجامعة، أما إن لم يكون رئيس إحدى هيئات الحوكمة وهو فقط الرئيس التنفيذي للجامعة فيتم توزيع السلطة بين عدة أشخاص وهيئات.

٢-٨ تكوين الهيئات الحاكمة:

تشمل عضوية الهيئات الحاكمة– بصورة عامة– أعضاء من مجموعات أربع هي الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين غير الأكاديميين، وأعضاء خارجيين، وذلك طبقاً للنظام المتبع. وقد تكون قدرة الجامعات على استيعاب هيئاتها الحاكمة بشكل استراتيجي محدودة.

٢-٨-١ تحديد حجم الهيئات الحاكمة:

يمكن تقسيم الهيئات الحاكمة فيما يتعلق بمدى تدخل السلطات العامة في تحديد حجم هذه الهيئات الحاكمة، لثلاثة أنواع هي، [Pruvot and Estermann, 2018]:

- هيئات ذات "التنظيم الكامل full regulation": تحدد السلطات العامة العدد الدقيق لأعضاء الهيئة الحاكمة بالجامعة.
- هيئات ذات "التنظيم المعتدل moderate regulation": تحدد السلطات العامة إما الحد الأدنى و/أو الحد الأقصى لعدد الأعضاء في أحد الهيئتين

الرئاسيتين أو كليهما؛ أو تحديد النسب بين المجموعات التي سيتم تمثيلها في الهيئات الحاكمة.

- هيئات "عدم وجود تنظيم no regulation": تكون للجامعات حرية تقرير حجم هيئاتها الحاكمة.

تشتمل الأنظمة التي تتميز بـ "التنظيم المعتدل" على أنظمة يتم فيها تحديد النسبة بين أنواع معينة من مجموعات الأعضاء الأربعة (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين غير الأكاديميين، وأعضاء خارجيين)، وأنظمة تحدد فقط الحد الأقصى و/ أو الحد الأدنى من لعدد الأعضاء. بينما بالأنظمة ذات "التنظيم الكامل" فإنه يتم تحديد العدد الدقيق لكل نوع عضو بالهيئات الحاكمة (مجلس الشيوخ). وتوجد في جامعات أخرى هيئات استشارية تشبه "هيئات مجلس الشيوخ"، بدون سلطة اتخاذ القرار، تضم عدداً أكبر من الأعضاء مقارنة بمتوسط أعضاء الهيئات من نوع مجلس الشيوخ. يلاحظ بشكل عام الرغبة دائما في الحد من حجم الهيئات الحاكمة لتعزيز عمليات صنع القرار الفعالة.

يجب مراعاة أنه في نموذج الحوكمة الأحادي unitary، تميل هيئة من نوع المجلس إلى أن تكون أكبر مما لو تم استكمالها بهيئة من نوع مجلس الشيوخ.

تنطبق نفس الدرجة من التنظيم على كلا الهيئتين في النماذج "المزدوجة غير المتماثلة"، بينما في النماذج "المزدوجة التقليدية" تتشابه درجة تنظيم الحجم لكلا الهيئتين في بعض الأنظمة وتطبق فيها درجات مختلفة من التنظيم في أنظمة أخرى.

تخضع نماذج الحوكمة الأحادية التي تتكون من هيئة واحدة من نوع مجلس الشيوخ دائماً لتنظيم كامل الحجم، بينما تنظم النماذج الأحادية التي تتكون من هيئات من نوع المجلس تنظم حجمها إما بشكل كامل أو معتدل.

٢-٨-٢ تنظيم تشكيل الهيئات:

تتميز اللوائح المتعلقة بقواعد تشكيل الهيئات الحاكمة للجامعات عادة بعدم تجانس كبير، فهناك أنظمة تعليمية صريحة تماماً بشأن تعريف أعضاء الهيئات من نوع مجلس الشيوخ و/ أو من نوع المجلس الحاكم، بينما يفرض البعض الآخر قيوداً معينة، ويوفر البعض الآخر حرية كبيرة للجامعات.

أ) قواعد تشكيل الهيئات من نوع مجلس الشيوخ:

تضم الهيئات من نوع مجلس الشيوخ senate-type bodies دائماً ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس بصفتهم المجموعة الأكبر، يليها فئة الطلاب، ثم يليهم الموظفون غير الأكاديميين، وقد تضم أعداد قليلة جداً من الأنظمة أعضاءً خارجيين. لا يتم تمثيل الموظفين غير الأكاديميين، أي الإداريين، في هيئة من نوع مجلس الشيوخ في أغلب الأنظمة، وبالأخص الأنظمة التي تتبع حوكمة الجامعة نموذج "مزدوج تقليدي" dual traditional model، ونموذج "حوكمة أحادي" unitary model قائم على هيئة من نوع مجلس الشيوخ.

ينطبق التنظيم "المعتدل" moderate regulation عادةً على تمثيل الطلاب في هيئة من نوع مجلس الشيوخ، بينما يتم استبعاد الطلاب تماماً من هياكل الحوكمة المركزية في الجامعات الهولندية، ولكن تم زيادة تمثيل الطلاب في الهيئات الحاكمة على مستوى القسم/هيئة التدريس.

لا توجد قيود في المملكة المتحدة مثلاً فلا يحدد القانون قواعد عضوية مجلس الشيوخ، ولكن في الواقع يوجد طاقم أكاديمي بشكل عام وطلاب وموظفين غير أكاديميين بعضوية مجلس الشيوخ.

تحدد باقي الأنظمة بوضوح استقلالية الجامعات في عدد مجموعات الأعضاء

التي يجب تضمينها في هيئة من نوع مجلس الشيوخ، ولكن تختلف هذه المعايير من جامعة لأخرى وفقاً لاحتياجات ومهام كل جامعة.

ب) قواعد تشكيل الهيئات من نوع المجالس:

تحدد جميع الأنظمة أنواع الممثلين التي يجب تضمينها في هيئات من نوع المجلس الحاكم، وقد يكون للجامعات، في بعض الحالات، القدرة على اتخاذ قرار بشأن مدى شمولها لأعضاء خارجيين واستبعاد مجموعات أخرى، في بعض الأحيان، وقد يتم أو لا يتم تضمين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين غير الأكاديميين. في بعض الأنظمة، قد تضم الهيئات من نوع المجلس أعضاءً أصحاب مصلحة خارجيين فقط، بينما يظل الأعضاء الخارجيون أقلية صغيرة في مجالس الجامعات في أنظمة أخرى.

تميل "نماذج الحوكمة الأحادية"Unitary governance models التي تتمحور حول هيئات من نوع مجلس الإدارة إلى تضمين جميع المجموعات الأربع (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين غير الأكاديميين، أعضاء خارجيين)، باستثناء أيسلندا والسويد، حيث لا تنص اللوائح على وجه التحديد على إدراج الموظفين غير الأكاديميين في هيئة من نوع مجلس الإدارة أو تضمينهم في هيئة من نوع مجلس الشيوخ (الاستشاري). وفي أحياناً أخرى تشمل الهيئات من نوع مجلس الإدارة على الأقل ثلاثة من المجموعات الأربعة، على الأقل، فالأعضاء الخارجيون حاضرون دائماً وكذلك أعضاء هيئة التدريس، بينما يندر وجود الموظفين غير الأكاديميين والطلاب بشكل أقل (ما يقرب من ثلثي الحالات التي توجد فيها هيئة من نوع المجلس)، في أنظمة هياكل الحوكمة المزدوجة.

يعتبر إدراج الأعضاء الخارجيين في الهيئات الحاكمة بالجامعة عنصراً مهماً لأغراض المساءلة والتواصل مع المجتمع وتعزيز الروابط مع كيانات اقتصادية عدة، فهي تلعب دوراً هاماً في قدرة الجامعات على تطوير استراتيجيتها في بيئة تنافسية.

تشارك السلطات العامة عادة في اختيار الأعضاء الخارجيين، وتسمح أنظمة قليلة للجامعات باتخاذ قرار كامل بشأن نوع الأعضاء الخارجيين الذين تشملهم العضوية، مثل ممثلي الصناعة/الأعمال، وممثلي المنظمات غير الحكومية NGO، والخريجين alumni، والسلطات المحلية/الوطنية، وأعضاء هيئة تدريس من الجامعات الأخرى، أو ممثلي الفن والثقافة. ومن الجهة الأخرى، تقيد أغلبية الأنظمة قدرة الجامعات على تحديد السمات الشخصية والمتطلبات/الكفاءات للأعضاء الخارجيين أو تمنح السيطرة الكاملة للسلطات العامة، بينما بعض الأنظمة الأخرى تنظم مشاركة الأعضاء الخارجيين بشكل أوثق وتنص في بعض الأحيان على المتطلبات/الكفاءات التي عليهم استيفاءها للتأهل للإدراج في الهيئات الحاكمة. تتضمن بعض هذه المتطلبات الخبرة السابقة في الإدارة، والمعارف والمهارات الخاصة، والجدارة المعترف بها، وما إلى ذلك، ولا تشترط أنظمة أخرى اشتراطات خاصة في الأعضاء الخارجيين.

تأتي المجموعة الأكثر تمثيلاً بين الأعضاء الخارجيين عادة من الصناعة والشركات، بينما لا تحدد أنظمة أخرى ملامح الأعضاء الخارجيين في هيئات حوكمة الجامعة، فإن هيئاتها الحاكمة تشملهم أيضاً مما يزيد عدد الأنظمة الممثل بهيئاتها ممثلي الصناعة/الأعمال. ومع ذلك، فقد لا يكون ممثلو الصناعة والأعمال بالضرورة أكبر مجموعة من بين الأعضاء الخارجيين في الهيئة الحاكمة.

السلطات الوطنية والمحلية هي ثاني أكثر المجموعات تمثيلاً في الهيئات الحاكمة، وهذا ليس مطلباً قانونياً ولكنه تقليد أن تمثل وزارة التعليم المعنية، أو يوجد "مفوض حكومي" government commissioner في مجلس الإدارة في أنظمة أخرى بدون أن يكون له حق التصويت. تحدد بعض الأنظمة نوع السلطة العامة التي يجب أن تكون موجودة في الهيئة الحاكمة (السلطات المحلية والإقليمية والوطنية). تضم المجموعة الثالثة الأكثر تمثيلاً للأعضاء الخارجيين أعضاء هيئة التدريس من جامعات

أخرى، وغالباً يكون تمثيل الخريجين Alumni هو الأقل ولكنهم ما زالوا يشاركون في حوكمة الجامعات في أنظمة عدة.

من المهم الإشارة إلى أنه ليس لجميع أعضاء الهيئات الحاكمة حقوق التصويت، فعادةً ما يكون العمداء أعضاء في الهيئات الحاكمة ولكن ليس لديهم حقوق التصويت، أو رئيس الجامعة والأمين العام، أو المسؤولين الحكوميين government officials، وهناك أنظمة لا يتمتع أعضاء معينون في هيئات من نوع مجلس الإدارة بالحق في التصويت، بينما هناك أنظمة أخرى لا يتمتع أعضاء معينون في هيئات من نوع مجلس الشيوخ الحق في التصويت.

يقدم الفصلان الثالث والرابع دراسة مستفيضة وتفصيلية عن أنظمة الحوكمة في أمثلة من أهم الجامعات العالمية سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو في الدول الأوروبية، يليهم الفصلان الخامس والسادس يقدما أنظمة الحوكمة بالجامعات المصرية والسعودية.

٢-٩ نماذج حوكمة الجامعات:

في حين أنه يوجد تنوع كبير في تفاصيل طرق الحوكمة والهيئات الحاكمة في الجامعات، فإنه بناءً على خصائص الهيئات الحاكمة على النحو المنصوص عليه في الدساتير والقوانين واللوائح المنظمة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات فيما بينها من الممكن وضع تصنيف لنماذج الحوكمة على النحو التالي، :[Pruvot and Estermann, 2018]

- نماذج الحوكمة الأحادية Unitary governance models
- نماذج الحوكمة المزدوجة Dual governance models

سيتم توضيح هذه النماذج بالتفصيل فيما يلي.

أ) نموذج الحوكمة الأحادي Unitary governance model:

يشير نموذج "الحوكمة الأحادي" إلى الهياكل الحاكمة حيث يمارس أحد الهيئات الحاكمة– منفرداً– سلطات صنع واتخاذ القرار في الجامعة، ويمكن أن يكون لهذه الهيئة خصائص الهيئات "من نوع مجلس الشيوخ"''senate-type bodies'' أو خصائص الهيئات "من نوع المجلس" ''board-type bodies''.

عادة تستخدم أقلية من أنظمة التعليم العالي نماذج "الحوكمة الأحادية"، سواء هيئات من نوع المجلس، أو هيئات من نوع مجلس الشيوخ، بينما تستخدم أنظمة أخرى هيئات من نوع مجلس الشيوخ باعتبارها الهيكل الوحيد لصنع القرار، مع وجود العديد من الأطر التنظيمية بالإضافة إلى القانون الرئيسي الذي يحكم أنشطة الجامعات أو إنشاء هيئات استشارية/اشرافية إضافية تمثل أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب تقدم توصيات تكميلية لهيئة صنع القرار.

ب) نموذج الحوكمة المزدوج Dual governance model:

تتميز نماذج "الحوكمة المزدوجة" بهياكل حوكمة تشمل هيئة "من نوع مجلس الشيوخ" وهيئة "من نوع المجلس" تتقاسما سلطات اتخاذ القرار. يعتبر هذا النوع هو النوع الشائع في أغلب أنظمة التعليم العالي. تميل الهيئات "من نوع مجلس الشيوخ" إلى أن تكون مختصة في المقام الأول بالأمور الأكاديمية، بينما تكون الهيئات "من نوع المجلس" مسؤولة عن القرارات المؤسسية الاستراتيجية، والتي غالباً ما تتضمن الجوانب المالية.

بناءً على توزيع القوة بين الهيئتين، يمكن تمييز نوعين من نماذج "الحوكمة المزدوجة"، وكلا النوعين موجودان بشكل متساوٍ تقريباً.

النموذج "المزدوج التقليدي Dual Traditional Model":

يعتمد النموذج "المزدوج التقليدي" على تقسيم السلطة بين الهيئتين بحيث يكون لكل هيئة مجموعة مسؤوليات متميزة بشكل عام ولكنها مهمة بنفس القدر. بالرغم من اختلاف مهام كل منهما، يمكن للهيئتين المشاركة في عملية صنع القرار بشأن نفس القضايا.

النموذج "المزدوج الغير متماثل Dual Asymmetric Model":

تشتمل النماذج "المزدوجة الغير متماثلة" على هيئات من نوع مجلس الشيوخ ومن نوع مجلس الإدارة، ولكن بنوع مختلف من ديناميكيات القوة تؤدي إلى احتلال جسم واحد لمكانة مركزية أكبر في عملية صنع القرار. تميل الهيئات من نوع مجلس الإدارة إلى الهيمنة في هذا النموذج، في حين تكون الهيئات من نوع مجلس الشيوخ هي بؤرة السلطة في حالات استثنائية. يختلف هذا النموذج عن هياكل الحوكمة الأحادية حيث يمكن مساعدة المجالس الحاكمة من قبل هيئات استشارية لا تتمتع بقدرات رسمية على اتخاذ القرار.

٢-١٠ مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

ينبغي عند الرغبة في تطبيق الحوكمة بالجامعات أن يتم ذلك على مراحل متدرجة، وكما تم توضيحه بالفصل الأول– بند (١–٩) فإنه هناك خمس مراحل لتطبيق الحوكمة في الجامعات هي:

أ) نشر ثقافة الحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها بالجامعة، وذلك من خلال عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل لتوضيح مفاهيم ومبادئ وأهمية الحوكمة لتهيئة المجتمع الجامعي وأصحاب المصلحة، وخلق رأي عام مؤيد لها.

ب) بناء البنية الأساسية للحوكمة بالجامعة سواء البنية الفوقية مثل البنية الهيكلية والتشريعية أو البنية التحتية.

ت) وضع برنامج تنفيذي زمني، محدد الأعمال والمهمات والواجبات بتسلسلها الزمني وتوقيتاتها القياسية، لتحقيق جميع أهداف حوكمة الجامعة.

ث) تنفيذ البرنامج التنفيذي لتطبيق الحوكمة بالجامعة.

ج) متابعة ورقابة الحوكمة ومعالجة أية سلبيات أو قصور قد يحدث.

الفصل الثالث

نظم الحوكمة بالجامعات الأوروبية

GOVERNANCE SYSTEMS IN
EUROBIAN UNIVERSITIES

٣-١ مقدمة:

خضعت أنظمة التعليم العالي في أوروبا في العقود الأخيرة لتحول كبير متأثرةً بالتطورات الوطنية والدولية الحادثة، والمتمثلة في زيادة أهمية البحث والابتكار في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة؛ والمنافسة الأوسع بين مؤسسات التعليم العالي؛ والتوسع السريع في عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي؛ والانخفاض النسبي في التمويل العام والخاص. كما أصبح تأثير عملية بولونيا Bologna Process على إصلاح المناهج وضمان الجودة وحرية التنقل الأكاديمي بين الدول الأوروبية أحد الدوافع الرئيسية للتغيير.

أدت الحاجة إلى معالجة هذه التغييرات العميقة وتحسين جودة التعليم العالي الأوروبي إلى مراجعات لهيكل حوكمة الجامعات الأوروبية. على الرغم من أن السلطات العامة لازالت تحتفظ بدور مركزي في تنظيم وتنسيق التعليم العالي عبر معظم الدول الأوروبية، فقد كان هناك تحول تدريجي في السنوات الأخيرة بعيداً عن سيطرة الدولة التفصيلية، وتحولت هياكل حوكمة الجامعات بعيداً عن النمط التقليدي للحكم الذاتي الأكاديمي متجهة نحو نماذج جديدة للحوكمة الذاتية.

أطلق رؤساء دول وحكومات الاتحاد الأوروبي في لشبونة في مارس ٢٠٠٠ استراتيجية لشبونة Lisbon Strategy، المعروفة أيضاً باسم أجندة لشبونة Lisbon Agenda أو عملية لشبونة، وهي عبارة عن خطة عمل وتطوير لاقتصاد الاتحاد الأوروبي بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠١٠، تهدف لجعل الاتحاد الأوروبي "أكثر اقتصاد قائم على المعرفة تنافسياً وديناميكياً في العالم قادراً على تحقيق نمو اقتصادي مستدام مع وظائف أكثر وأفضل وتماسك اجتماعي أكبر" بحلول عام ٢٠١٠، وذلك من خلال زيادة الاستثمار في المعرفة والابتكار؛ وإطلاق العنان لريادة الأعمال؛ وزيادة فرص العمل للفئات ذات الأولوية؛ وتغير المناخ وسياسات الطاقة في أوروبا. وعليه فقد حث الاتحاد الأوروبي الدول الأعضاء على المضي قدماً في تحديث الجامعات الأوروبية بهدف زيادة مساهمة الجامعات في أجندة لشبونة من أجل المزيد من النمو ومن أجل استحداث وظائف أكثر وأفضل.

نظراً لعدم تحقيق استراتيجية لشبونة معظم أهدافها، فقد خلفتها "استراتيجية أوروبا ٢٠٢٠"، التي اقترحتها المفوضية الأوروبية في ٣ مارس ٢٠١٠، وهي استراتيجية مدتها (١٠) سنوات للنهوض باقتصاد الاتحاد الأوروبي، تتبع استراتيجية لشبونة، وتهدف إلى "نمو ذكي ومستدام وشامل" مع تنسيق أكبر للسياسة الوطنية والأوروبية. حددت الاستراتيجية خمسة أهداف رئيسية يتخذها الاتحاد الأوروبي؛ كان أهمها تحقيق هدف استثمار (٣٪) من الناتج المحلي الإجمالي في البحث والتطوير ووضع مؤشر جديد لتتبع الابتكار.

دعماً لهذه الأهداف لتعزيز التعاون في التعليم، دعت المفوضية الأوروبية الدول الأعضاء لتحرير مخزون الاتحاد الأوروبي الكبير من المعرفة والمواهب والطاقة من خلال تغييرات فورية ومتعمقة ومنسقة بدأً من الطريقة التي يتم بها تنظيم وإدارة أنظمة التعليم العالي إلى الأطر التنظيمية في حوكمة التعليم العالي.

يركز هذا الفصل بشكل خاص على نماذج حوكمة الجامعات الأوروبية والسياسات واللوائح الرسمية والهيئات الحاكمة والاستشارية وتكوين وسلطات كل منها ومسؤولياتها في حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالدول الأوروبية عامة، ثم التركيز على نماذج الحوكمة بأهم الجامعات في المملكة المتحدة.

٣-٢ نماذج الحوكمة بالجامعات:

كما ذُكر بالقسم (٢-٩)- نماذج حوكمة الجامعات، فإنه من الممكن وضع تصنيف لنماذج الحوكمة بالجامعات على النحو التالي، [Pruvot and Estermann, 2018]:

- نماذج الحوكمة الأحادية Unitary governance models،
- نماذج الحوكمة المزدوجة Dual governance models، والتي يمكن تقسيمها على أساس توزيع السلطة بين الهيئات الحاكمة، بين:
  - النموذج المزدوج التقليدي Dual traditional model
  - النموذج المزدوج الغير متماثل Dual asymmetric model

تستكشف الأقسام التالية هذا التصنيف بمزيد من التفصيل بالجامعات الأوروبية.

٣-٢-١ نموذج الحوكمة الأحادي Unitary Model:

كما سبق ذكره بالبند (٢-٩-١) بالفصل الثاني فإن النموذج الأحادي يشير إلى الهياكل الحاكمة والتي تمارس فيها هيئة من نوع مجلس الشيوخ senate-type أو هيئة من نوع المجلس board-type صلاحيات اتخاذ القرار في الجامعة المعينة. يتضح من الجدول (٣- ١) أن بعض أنظمة التعليم العالي بالدول الأوروبية تستخدم نماذج الحوكمة الأحادية، سواء التي تستخدم هيئات من نوع مجلس الشيوخ باعتبارها

الهيكل الوحيد لصنع واتخاذ القرار، مثلما هو الحال في الجامعات في إستونيا وايرلندا وبولندا، أو التي تستخدم هيئات من نوع المجلس مثلما هو في الجامعات في بلجيكا والدانمارك وايسلندا والنرويج والبرتغال والسويد. ينبغي الإشارة إلى وجود العديد من الأطر التنظيمية في إستونيا؛ منها أدخال هيئات من نوع المجلس إلى جانب المجالس الحالية في بعض الجامعات، مما أدى إلى إنشاء هياكل حوكمة مزدوجة.

تركز النماذج الأحادية التي تستخدم هيئات من نوع المجلس سلطات اتخاذ القرار في هذه الهيئة، ولكن هذا لا يمنع تواجد الهيئات "الاستشارية/ الاشرافية" التي تقدم توصيات تكميلية لهيئة صنع القرار، مثال ذلك الهيئات الاستشارية التي تمثل أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب. على وجه الخصوص، تجعل الدنمارك وأيسلندا والبرتغال من الإلزامي للجامعات أن يكون لها "مجلس شيوخ" استشاري لا يمتلك سلطات صنع القرار الفعالة، كما تحتفظ بعض الجامعات في السويد بهيئة من نوع مجلس الشيوخ استشاري بالإضافة إلى هيئة من نوع المجلس لصنع القرار.

٣-٢-٢ نموذج الحوكمة المزدوج Dual Model:

كما جاء بالبند (٢-٩-٢) يتميز نموذج الحوكمة المزدوج بهياكل حوكمة ذات هيئة من نوع مجلس الشيوخ وهيئة من نوع المجلس تتقاسمان سلطات اتخاذ القرار. يتم العثور على هذا النموذج بشكل متكرر في أغلب الدول الأوروبية. بناءً على توزيع سلطة اتخاذ القرار بين الهيئتين، يمكن تمييز نوعين من النموذج المزدوج، كلا النوعين موجودان بشكل متساوٍ تقريباً.

أ) النموذج المزدوج التقليدي Dual Traditional Model:

يتميز النموذج "التقليدي المزدوج" بتقسيم السلطة بنفس القدر بين الهيئتين الحاكمتين، بالرغم من خصوصية مسؤوليات كل هيئة منهما؛ عادة ما تكون هيئة من نوع مجلس الشيوخ مسؤولة عن الشؤون الأكاديمية بالجامعة بينما تكون هيئة من نوع المجلس مسؤولة عن الإشراف الاستراتيجي والشؤون المالية. كلا الهيئتين قد تشاركا أيضاً في عملية صنع واتخاذ القرار بشأن نفس القضايا، وليس أقل من ذلك. كما موضح بالجدول (٣– ١) تتبع هذا النموذج الخاص الأنظمة بكل من النمسا، منطقة شمال الراين– وستفاليا (ألمانيا)، إيطاليا، صربيا، سلوفاكيا، سلوفينيا. أنظمة الجامعات بالنمسا لها خصوصية حيث أن القانون يُعرّف إدارة الجامعة أو هيئة مكتب مدير الجامعة rectorate بأنها هيئة حاكمة جماعية على قدم المساواة مع الهيئات من نوع مجلس الشيوخ ومن نوع المجلس.

أما الجامعات في المملكة المتحدة (إنجلترا وويلز وأيرلندا الشمالية) فهي تقرر نوع الهيئات الحاكمة وتكوينها، ولكن في الأغلب تستخدم نموذج حوكمة مزدوج تقليدي.

ب) النموذج المزدوج غير المتماثل Dual Asymmetric Model:

كما ذُكر في البند (٢–٩–٢) فإن النماذج المزدوجة غير المتماثلة تشتمل على هيئات من نوع مجلس الشيوخ وهيئات من نوع المجلس، ولكن بشكل غير متماثل بحيث يحتل أحدهما لمكانة مركزية أكثر في عملية صنع واتخاذ القرار من الأخر، فهو يشتمل على هيئة حاكمة وهيئة أخرى "مساعدة" للهيئة الحاكمة لها اختصاصات استشارية ولا تتمتع بقدرات رسمية على اتخاذ القرار.

الجدول (٣– ١) يوضح أن الهيئات من نوع المجلس تميل إلى الهيمنة في هذا النموذج في كل من هولندا وفنلندا والمجر ولوكسمبورغ وفرنسا؛ وتكون مسؤولة عن جميع المسائل المؤسسية الاستراتيجية؛ وهيئة من نوع مجلس الشيوخ تكون مسؤولة

عن الحوكمة الأكاديمية فقط. بينما تكون الهيئات من نوع مجلس الشيوخ هي بؤرة السلطة في حالات استثنائية، كما في أنظمة جمهورية التشيك وكرواتيا. يقدم النموذج الهولندي مزدوج الحوكمة الغير متماثل خصائص فريدة من حيث أنه يتكون من هيئتين من نوع المجلس، ويتم تحديد تكوينهما بطريقة مجمعة.

تطورت هياكل حوكمة الجامعات في فرنسا من نموذج الحوكمة الأحادي إلى نموذج الحوكمة المزدوج غير المتماثل مع تنفيذ قانون جديد تم إقراره في عام ٢٠١٣، والذي عدل توزيع المهام والمسؤوليات بين الهيئات الحاكمة، بتركيز أنشطة المجلس على المسائل الاستراتيجية وإعادة تشكيل "الهيئة الأكاديمية" كلجنتين (واحدة للبحث والأخرى للتدريس). اكتسبت هذه الهيئة الشبيهة بمجلس الشيوخ الآن سلسلة من الكفاءات بما في ذلك التركيز على مسائل التوظيف.

يمكن ملاحظة أن أغلب أنظمة الدول لديها قوة موضعية في هيئة واحده، في نموذج الحوكمة الأحادي تكون هيئة واحدة من نوع مجلس الشيوخ أو من نوع المجلس فقط، أما في نموذج الحوكمة المزدوج الغير متماثل فتكون هيئة واحدة مهيمنة (إما من نوع مجلس الشيوخ أو من نوع المجلس) بينما الهيئة الثانية لديها نطاق هامشي استشاري أو محدود عند اتخاذ القرار. وكذلك فإن الهيئات الحاكمة من نوع المجلس هي الأكثر تواجداً بالجامعات الأوروبية والأكثر قدرة على اتخاذ القرارات من الهيئات من نوع مجلس الشيوخ.

الجدول (٣– ١): النماذج والهيئات الحاكمة بأنظمة التعليم العالي بالدول الأوروبية.

الدولة	نموذج الحوكمة	هيئة من نوع مجلس شيوخ "Senate-type"	هيئة من نوع المجلس "Board-type"
استونيا EE	نموذج أحادي من "نوع مجلس الشيوخ"		
ايرلندا IE			
بولندا PL			
بلجيكا BE-FL	نموذج أحادي من "نوع المجلس"		
الدانمارك DK			
ايسلندا IS			
النرويج NO			
البرتغال PT			
السويد SE			
النمسا AT	مزدوج تقليدي		
شمال الرين–وستيفاليا (ألمانيا) DE-NRW			
إيطاليا IT			
صربيا RS			
سلوفينيا SI			
سلوفاكيا SK			
المملكة المتحدة UK			
جمهورية التشيك CZ	مزدوج غير متماثل	Senate-type	
كرواتيا HR		Senate-type	
هولندا NL			Board-type Board-type
فنلندا FI			Board-type
المجر HU			Board-type
لوكسمبرج LU			Board-type
فرنسا FR			Board-type

٣-٣ تكوين الهيئات الحاكمة:

قد تكون قدرة الجامعات الأوروبية عامة على تشكيل هيئاتها الحاكمة بشكل استراتيجي محدودة، قد تطبق اللوائح على حجم وتكوين الهيئات الحاكمة، [Pruvot and Estermann, 2018]، ما عدا في المملكة المتحدة ومنطقة شمال الراين–وستفاليا فتقرر جامعاتها بحرية حجم هيئاتها الحاكمة.

تميل هيئة المجلس في نماذج الحوكمة الأحادية إلى أن تكون أكبر مما لو تم استبدلها بهيئة من نوع مجلس الشيوخ، بينما في النماذج "المزدوجة غير المتماثلة"، تنطبق نفس الدرجة من التنظيم على كلا الهيئتين. أما في النماذج "المزدوجة التقليدية"، فقد تتشابه فيها درجة تنظيم الحجم لكلا الهيئتين؛ مثلما هو الحال في إيطاليا وصربيا، أو قد تطبق فيها درجات مختلفة من التنظيم؛ مثلما هو الحال في النمسا، وسلوفينيا وسلوفاكيا.

٣-٣-١ حجم الهيئات الحاكمة :

أ- هيئات من نوع مجلس الشيوخ:

تتميز الأنظمة ذات "التنظيم المعتدل moderate regulation" بتحديد النسبة بين المجموعات الأربع المكونة للهيئات (أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين، الموظفين غير الأكاديميين، الطلاب، والأعضاء الخارجيين) وتحديد الحد الأقصى و/أو الحد الأدنى لحجم الهيئة. ففي بولندا، يتم تحديد نسبة (٥٠–٦٠٪) من أعضاء هيئة التدريس و(٢٠٪) كحد أدنى من الطلاب بالهيئة الأكاديمية (مجلس الشيوخ) الحاكمة، كما تبرز مجالس الجامعات البولندية على أنها هيئات حاكمة "مغلقة" نسبياً لا تشمل أعضاء خارجيين، وهو استثناء في أوروبا، ومع ذلك، تتمتع الجامعات البولندية بحرية إنشاء والبت في عضوية هيئات استشارية إضافية.

يكون الحد الأدنى لحجم الهيئة من نوع مجلس الشيوخ في سلوفاكيا منصوصاً عليه في القانون عددياً، فيبلغ (١٥ عضواً على الأقل)، بينما يتم تحديد الحجم الأقصى في إيطاليا (بحد أقصى ٣٥ عضواً)، أما في ايرلندا فالحد الأدنى (٢٠ عضواً) والحد الأقصى (٤٠ عضواً) المحدد في القانون. وقد تنظم بعض الأنظمة الأوروبية الأخرى حجم الهيئات من نوع مجلس الشيوخ بإحكام من خلال تحديد العدد الدقيق للأعضاء، كما هو الحال بشكل خاص في لوكسمبورغ (٢٩ عضواً) والنمسا (١٨ أو ٢٦ عضواً) والمجر (٩ أعضاء). يخضع حجم الهيئات الشبيهة بمجلس الشيوخ في كثير من الأحيان إلى "التنظيم الكامل full regulation" أو "التنظيم المعتدل moderate regulation"، ويتألف في المتوسط من حوالي (٣٠ عضواً). يمكن ملاحظة أن أصغر هيئة من نوع مجلس الشيوخ توجد في المجر وتتكون من (٩) أعضاء فقط، أما الحد الأعلى فهو موجود في الهيئات من نوع مجلس الشيوخ في إستونيا وايرلندا بعدد (٤٠) عضواً لكل منهما. أما الأنظمة في إسبانيا فهي تمثل حالة متطرفة حيث يُسمح للجامعات بأن يصل عدد أعضاء مجلسها إلى (٣٠٠) عضو، كما يميز التنوع أيضاً النظام السويسري، حيث يتراوح عدد أعضاء مجالسها الحاكمة (التي تتمتع في الغالب بالكفاءات الاستشارية) من (٢٥) إلى حوالي (٢٠٠) عضو. تشمل الهيئات الاستشارية التي تشبه "هيئات مجلس الشيوخ"، لكن بدون سلطة اتخاذ القرار، عدداً أكبر بكثير من أعضاء مجلس الشيوخ العادي، كما هو الحال في أيسلندا حيث يوجد (٩٠) عضواً في تلك الهيئة الاستشارية، [Pruvot and Estermann, 2018].

ب- هيئات من نوع المجلس:

تخضع نماذج الحوكمة الأحادية التي تتكون من هيئة واحدة من نوع المجلس بشكل متساوٍ تقريباً للتنظيم "الكامل" و"المعتدل" عند تحديد حجمها، إما أن يتم تحديد العدد الدقيق أو يتم فرض كل من الحدود الدنيا والعليا عليه، والأنظمة التي تسمح للجامعات بها باتخاذ القرار بحرية بشأن حجم هيئاتها من نوع المجالس تظل استثناءً (كما في الجامعات البريطانية وكذلك الجامعات في فنلندا والتي لها الحرية في تقرير حجم هيئاتها، مع التأكيد على وجود ثلث الأعضاء من الأعضاء الخارجيين).

تعتبر أنظمة هولندا الأصغر من حيث حجم هيئة المجلس، إذ تضم (٣-٥) أعضاء، أما الجامعات البرتغالية فتضم ما يصل إلى (٣٥) عضواً في المجلس، وفي إسبانيا يُسمح لما يصل إلى (٥٠) عضواً في هيئة من نوع المجلس. ومع ذلك، في معظم الحالات، تتكون الهيئات من نوع المجلس في المتوسط من حوالي (١٠) أعضاء.

تقدم إيطاليا مثالاً حديثاً للتغييرات في تنظيم الحجم، حيث تمتلك الجامعات الإيطالية هياكل حوكمة مزدوجة مع هيئات من نوع المجلس ومن نوع مجلس الشيوخ، وفيها يتم تقليص حجم كلا المجلسين بحيث يكون متوسط عدد أعضاء المجلس من (١١) إلى (٢٠) عضواً كحد أقصى بينما لا يمكن أن يتجاوز مجلس الشيوخ (٣٥) عضواً. صاحب هذا التعديل حدوث تغيرات في أدوار كلا المجلسين ووظائفهما طبقا لقانون صدر عام ٢٠١٠ بهدف تعزيز في جودة الإدارة، مع وجود مجلس جامعي أكثر احترافاً وتوجهاً نحو الاستراتيجية وتقليل الازدواجية من خلال توضيح المهام الخاصة بكل من المجلسين، [Pruvot and Estermann, 2018].

٣-٣-٢ قواعد تشكيل الهيئات الحاكمة :

أ- هيئات من نوع مجلس الشيوخ:

تتميز قواعد تشكيل الهيئات من نوع مجلس الشيوخ بعدم التجانس الكبير. هناك أنظمة معينة صريحة تماماً بشأن ملفات تعريف أعضاء الهيئات من نوع مجلس الشيوخ؛ البعض الآخر يحاكي قيوداً معينة؛ بينما يوفر البعض حرية كبيرة للجامعات. توجد مجموعات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين غير أكاديميين والطلاب في هيئات من نوع مجلس الشيوخ بأغلب الأنظمة بشكل عام، بينما يشمل عدداً قليلاً جداً منها أعضاء خارجيين من بين أصحاب المصلحة. تحدد الأنظمة بوضوح المجموعات الأعضاء التي يجب تضمينها بحيث تتمتع الجامعات فقط بالاستقلالية فيما يتعلق بعدد أعضاء كل مجموعة.

يوضح جدول (٣- ٢) تمثيل أعضاء هيئة التدريس بجميع الهيئات من نوع مجلس الشيوخ بصفتهم المجموعة الأكبر تمثيلاً، ويأتي الطلاب كثاني أكبر مجموعة ممثلة، يليهم الموظفون غير الأكاديميين؛ الذين يمثلون في بعض الأنظمة ولا يمثلون في البعض الأخر. يتم استبعاد الأعضاء الخارجيين من عضوية الهيئات من نوع مجلس الشيوخ، بينما تشمل أنظمة قليلة أعضاء خارجيين في هيئات من نوع مجلس الشيوخ، مثلما في إستونيا وايرلندا، وكذلك في المملكة المتحدة، حيث لجامعاتها حرية اتخاذ القرار بشأن الأمر. يتم أيضاً استبعاد الموظفين غير الأكاديميين تماماً من تشكيل الهيئة من نوع مجلس الشيوخ في الأنظمة التالية: جمهورية التشيك وكرواتيا وسلوفاكيا وسلوفينيا وصربيا، في نموذج الحوكمة المزدوج، وإستونيا؛ في النموذج الأحادي القائم على مجلس الشيوخ المستخدم بها.

ب- هيئات من نوع المجلس:

كما يتضح من الجدول (٣-٢)، يشكل أصحاب المصلحة الخارجيون مجموعة مهيمنة، موجودة في أغلب- إن لم يكن جميع- الهيئات من نوع المجلس. بصرف النظر عن المملكة المتحدة وجامعتين من الجامعات "الحكومية العامة" في بلجيكا تحدد جميع الأنظمة أنواع المجموعات التي يجب تضمينها في هيئات من نوع المجلس، مع توفير مساحة صغيرة للمؤسسات الفردية.

قد يكون للجامعات، في بعض الحالات، القدرة على اتخاذ قرار بشأن مدى شمولها لأعضاء خارجيين، مثلما ينص القانون في ولاية شمال الراين وستفاليا الألمانية على أن الجامعات تحتاج إلى (٥٠٪) على الأقل من الأعضاء الخارجيين بينما يمكن أن يصل الحد الأقصى إلى (١٠٠٪). قد تشمل الهيئات من نوع المجلس أعضاء خارجيين فقط، وهو ما يمكن ملاحظته في النمسا، وسلوفاكيا، وجمهورية التشيك. على الطرف الآخر، يظل الأعضاء الخارجيون أقلية صغيرة في مجالس الجامعات في البلدان الأخرى (أقل من ٢٠% في صربيا على سبيل المثال). يتم استبعاد الموظفين غير الأكاديميين تماماً من هياكل الهيئات من نوع المجلس في أيسلندا والسويد والنمسا وإيطاليا وصربيا وسلوفاكيا والتشيك وكرواتيا ولوكسمبرج حيث لا تنص اللوائح على وجه التحديد على إدراج موظفين غير أكاديميين في الهيئة الحاكمة من نوع المجلس. يحضر الأعضاء الخارجيون وأعضاء هيئة التدريس دائماً في الهيئة من نوع المجلس، بينما يحضر الطلاب والموظفين غير الأكاديميين بشكل أقل تكراراً في أغلب الأنظمة التي توجد فيها هيئة من نوع المجلس.

الجدول (٣- ٢): تكوين الهيئات بالدول الأوروبية.

هيئة من نوع المجلس "Board-type"				هيئة من نوع مجلس شيوخ "Senate-type"				نموذج الحوكمة	الدولة
Ex	St	Nac	Ac	Ex	St	Nac	Ac		
				X	X		X	نموذج أحادي من "نوع مجلس الشيوخ"	استونيا EE
				X	X	X	X		ايرلندا IE
					X	X	X		بولندا PL
X	X	X	X					نموذج أحادي من "نوع المجلس"	بلجيكا BE-FL
X	X	X	X						الدانمارك DK
X	X		X						ايسلندا IS
X	X	X	X						النرويج NO
X	X	X	X						البرتغال PT
X	X		X						السويد SE
X					X	X	X	مزدوج تقليدي	النمسا AT
X		X	X						شمال الرين- وستيفاليا (ألمانيا) DE-NRW
X	X		X		X	X	X		إيطاليا IT
X	X		X		X		X		صربيا RS
X	X	X	X		X		X		سلوفينيا SI
X					X		X		سلوفاكياSK
X	X	X	X	X	X	X	X		المملكة المتحدة UK
X					X		X	مزدوج غير متماثل	التشيك CZ
X	X		X		X		X		كرواتيا HR
X		X	X						هولندا NL
X		X	X						
X	X	X	X		X	X	X		فنلندا FI
X		X	X		X	X	X		المجر HU
X	X		X		X	X	X		لوكسمبرج LU

تشتمل الأنظمة المطبقة بالجامعات الهولندية كلا الهيئتين "من نوع المجلس" مجتمعين (المجلس التنفيذي ومجلس الإشراف)، ويتم استبعاد الطلاب تماماً من هياكل

الحوكمة المركزية في الجامعات الهولندية، وإن كان تمثيل الطلاب في الهيئات الحاكمة قد زاد على مستوى القسم منذ عام ٢٠١٧.

يلاحظ استبعاد الموظفين غير الأكاديميين تماماً من هياكل حوكمة الجامعات في الأنظمة التالية: صربيا وسلوفاكيا، حيث تكون حوكمة الجامعة "مزدوجة تقليدية"؛ وفي جمهورية التشيك وكرواتيا، حيث تكون حوكمة الجامعة "مزدوجة غير متماثلة"؛ وفي إستونيا، في النموذج الأحادي القائم على مجلس الشيوخ المستخدم بها؛ وفي ايسلندا والسويد في النموذج الأحادي القائم على هيئة من نوع المجلس.

٣-٤ المراجعة والتدقيق والإدارة التنفيذية:

٣-٤-١ المراجعة والتدقيق:

تتميز الجامعات الأوروبية عامة بوجود مجالس/لجان للمراجعة والتدقيق، سواء لجان تدقيق داخلي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، وذلك من خلال توفير رؤى وتوصيات تستند إلى تحليلات وتقييمات البيانات والعمليات، مع الالتزام بالنزاهة والمساءلة. يشمل نطاق التدقيق الداخلي داخل الجامعة موضوعات مثل حوكمة الجامعة وإدارة المخاطر وضوابط الإدارة بشأن كفاءة/ فعالية العمليات، وموثوقية التقارير المالية والإدارية، والالتزام بالقوانين والأنظمة. يقوم بعملية التدقيق الداخلي مدققون داخليون من قبل الجامعة يقدمون المشورة للإدارة وللمجلس الحاكم بالجامعة.

يتطلب النظام التعليمي في المملكة المتحدة من جميع الجامعات التي تتلقى أموالاً من مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا (HEFCE) تعيين لجنة للمراجعة والتدقيق Audit and Scrutiny Committee، أو مجلس تدقيق Board of Scrutiny،

يكون دورها الرئيسي هو ضمان الشفافية والمساءلة، ودراسة الطريقة التي يتم بها حوكمة الجامعة والتعليق عليها، والتدقيق في حسابات الجامعة، وتوفير ضمانات مستقلة لمساعدة المجالس الحاكمة في أداء مسؤولياتها لضمان كفاية وفعالية السياسات والعمليات في الجامعة، والامتثال لالتزاماتها القانونية. وتلتزم اللجنة أن تقدم تقريراً سنوياً إلى المجلس بشأن استنتاجاتها عن مدى كفاية وفعالية الترتيبات المؤسسة للقيام بمهامها الرئيسية: إدارة المخاطر؛ المراقبة؛ الحوكمة؛ الاقتصادية والكفاءة والفعالية؛ إدارة وضمان جودة البيانات. تتكون اللجنة من مراقبين وأعضاء خارجيين معينين و/أو منتخبين لهم خبرات على مستوى كبار المسؤولين في القطاع الخاص. هذا بالإضافة للجان أخرى للتدقيق تتبع بعض المجالس الحاكمة أو المساعدة الأخرى.

٣-٤-٢ الإدارة التنفيذية والرئيس التنفيذي:

تمتلك جميع مؤسسات التعليم العالي/الجامعات في أوروبا هيئة تنفيذية Executive Body، غالباً ما تسمى رئاسة الجامعة Rectorate أو هيئة مكتب رئيس الجامعة، ويرأسها رئيس الجامعة Rector أو President، باعتباره الرئيس التنفيذي Executive Head للجامعة، يمثلها في المعاملات القانونية واتفاقيات التمويل، وهو المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي لأنشطة الجامعة. تساعد الإدارة التنفيذية رئيس الجامعة في أداء مهامه. تتكون الإدارة التنفيذية عادة من رئيس الجامعة ونواب الرئيس، وكبار الموظفين الإداريين والماليين.

يتم في معظم البلدان الأوروبية اختيار الرئيس التنفيذي واعتماد الاختيار من قبل الهيئة الحاكمة للجامعة، مثلما هو الحال في الدنمارك والمملكة المتحدة، حيث يتم تعيين الرئيس التنفيذي للجامعة من الهيئة الحاكمة (المجلس الحاكم في الدنمارك والهيئة الحاكمة أو المجلس في المملكة المتحدة أو هيئة على المستوى المؤسسي في النمسا وهولندا)، والتي تضم غالبية أصحاب المصلحة الخارجيين. في البعض من البلدان

الأوروبية، يتم اختيار الرئيس التنفيذي أو التوصية به من قبل الهيئة الحاكمة، أما الموافقة عليه أو تعيينه فتتم من قبل الهيئة الحكومية المختصة (من قبل رئيس الجمهورية في جمهوريتي التشيك وسلوفاكيا) أو مؤسس الجامعة (في المؤسسات الخاصة التابعة للحكومة). أما في سلوفينيا فيتم انتخاب الرئيس التنفيذي للجامعة من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة؛ أو من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الداخليين الآخرين (ممثلو هيئة التدريس، ومساعدو التدريس، وما إلى ذلك) كما في اليونان.

يكون الشخص الذي يتم انتخابه أو تعيينه كرئيس تنفيذي للجامعة عادة أستاذاً فيها، بينما في رومانيا يجب اختيار المرشحين لمنصب رئيس الجامعة من بين أعضاء مجلس الشيوخ بالجامعة، ولكن في العديد من البلدان الأوروبية الأخرى يمكن أن يأتي المرشحين لهذا المنصب من خارج الجامعة طالما أنهم يحملون المؤهلات والخبرات اللازمة. منصب الرئيس التنفيذي مفتوح للمنافسة العامة في المجتمع الناطق بالألمانية في بلجيكا، وفي ألمانيا وإستونيا ولاتفيا وليتوانيا والنمسا والبرتغال وفنلندا والمملكة المتحدة وأيسلندا والنرويج، [Higher Education Governance in Europe, 2008].

تختلف علاقة الرئيس التنفيذي للجامعة مع الهيئات الحاكمة من دولة لأخرى، فالرئيس التنفيذي هو رئيس الهيئة الأكاديمية في المجتمع الناطق بالألمانية في بلجيكا، وفي بلغاريا وقبرص والمملكة المتحدة. أما في إسبانيا والدنمارك وإستونيا واليونان والمجر والنمسا ورومانيا وفنلندا، فالرئيس التنفيذي هو رئيس كل من الهيئات الأكاديمية وهيئة صنع القرار، بينما في إيطاليا، هو رئيس كل من الهيئة الأكاديمية وهيئة صنع القرار وكذلك مجلس المحافظين أيضاً، الذي يعمل كهيئة إشرافية. رئيس الجامعة هو رئيس كل من هيئة الإشراف وهيئة صنع القرار في النرويج، وهو أعلى مسؤول بالجامعة في جامعة مالطا.

في مؤسسات التعليم العالي التي لا يكون الرئيس التنفيذي للجامعة هو رئيس إحدى هيئات الحوكمة، يتم توزيع السلطة بين عدة أشخاص وهيئات. في بلغاريا والمملكة المتحدة، تنتخب هيئة الحاكمة (هيئة صنع القرار) أو تعين رئيسها، بينما تحدد اللوائح الداخلية للجامعات في جمهورية التشيك طريقة اختيار رئيس مجلس الأمناء ومجلس الشيوخ. في المجتمعات الناطقة بالألمانية والفلمنكية في بلجيكا والنمسا، ينتخب أعضاء الهيئات الحاكمة والإشرافية رئيسهم بأنفسهم. أما في قبرص، فيعين رئيس الجمهورية رئيس الهيئة الإشرافية، بعد موافقة مجلس الوزراء، وفي هولندا، تعين الوزارة المعنية رئيس الهيئة الإشرافية، أما في السويد؛ فيتم تعيين رئيس الجامعة ورئيس المجلس الحاكم من قبل الحكومة.

٣-٥ حوكمة جامعة وارسو للتكنولوجيا البولندية:

كما سبق توضيحه فإن الجامعات في بولندا تستخدم هيئات من نوع مجلس الشيوخ الأكاديمي ضمن نماذج الحوكمة الأحادية، وتكون هيئات حاكمة "مغلقة" نسبياً لا تشمل أعضاء خارجيين، والجامعات البولندية تتمتع بحرية إنشاء والبت في عضوية هيئات استشارية/اشرافية إضافية. سيتم اتخاذ جامعة وارسو للتكنولوجيا Warsaw University of Technology كمثال لجامعة بولندية تتبع نظام الحوكمة الأحادي تستخدم هيئة من نوع مجلس الشيوخ.

تبني جامعة وارسو للتكنولوجيا على تقاليد الجامعات التقنية البولندية، وهي ليست أقدم جامعة تقنية في بولندا فحسب، بل إنها أيضاً أفضلها؛ فقد احتلت المرتبة الأولى في فئتها في تصنيف الجامعات البولندية لمدة تسع سنوات. دخل النظام الأساسي الجديد لجامعة وارسو للتكنولوجيا وقواعد الدراسة في الجامعة حيز التنفيذ في الأول من أكتوبر ٢٠١٩.

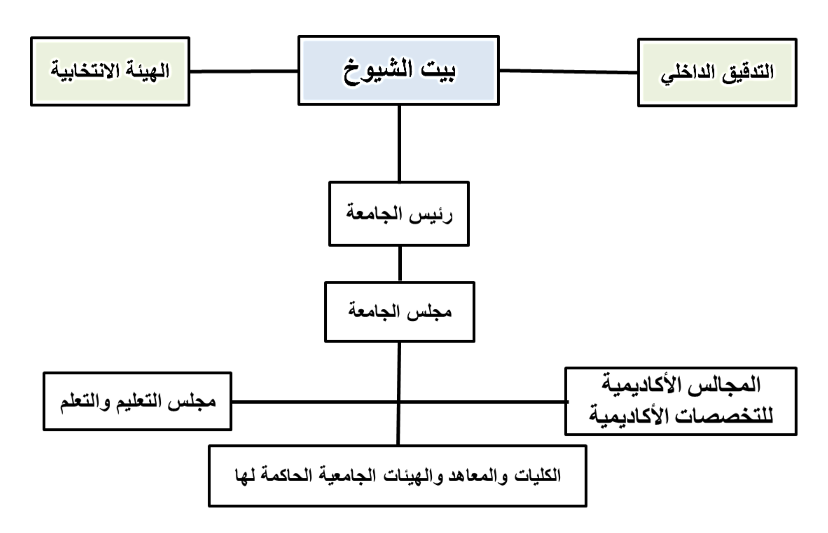
للجامعة في ظل نموذج الحوكمة الأحادي هيئة حاكمة من نوع مجلس الشيوخ، هي "مجلس الشيوخ" Senate، ويعاونه عدة هيئات استشارية/اشرافية وتنفيذية هي مجلس الجامعة University Council، والمجالس الأكاديمية للتخصصات الأكاديمية Academic Councils of Academic Disciplines، ومجلس التعليم والتعلم Teaching and Learning Council، والهيئة الانتخابية للجامعة Electoral Board. وذلك بالإضافة للإدارة التنفيذية للجامعة، والكليات والمعاهد والأقسام الأكاديمية ووحداتهم المساعدة، [Governance of Warsaw University of Technology]. يوضح الشكل (٣-١) هيكل حوكمة جامعة وارسو للتكنولوجيا.

٣-٥-١ الإدارة التنفيذية Executive Administration:

تتكون الإدارة التنفيذية للجامعة من رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة للشؤون العامة؛ وللشؤون الأكاديمية؛ ولشؤون الطلاب؛ وللأبحاث؛ وللتطوير؛ ونائب رئيس الجامعة لفرع بلوك Branch in Plock.

أ) رئيس الجامعة Rector:

يدير رئيس الجامعة نشاط الجامعة ويمثلها خارجياً، وهو مسؤول عن الموظفين والطلاب. يتطلب أن يكون المرشح لمنصب رئيس الجامعة حاصل على درجة الدكتوراه ويعمل كأستاذ جامعي بالجامعة. لا يجوز الجمع بين وظيفة رئيس الجامعة وأي وظيفة إدارية في الجامعة، (باستثناء عضوية مجلس الشيوخ). لا يمكن لأي شخص شغل منصب رئيس الجامعة لأكثر من فترتين متتاليتين كاملتين، مدة كل منها (٤) سنوات. يسمى مجلس الجامعة والهيئة الانتخابية للجامعة المرشحين لمنصب رئيس الجامعة طبقاً للوائح، ويصدر مجلس الجامعة قرار تعيينه بعد موافقة مجلس الشيوخ.



الشكل (٣-١): هيكل حوكمة جامعة وارسو للتكنولوجيا.

لرئيس الجامعة سلطة اتخاذ القرارات في جميع الأمور المتعلقة بالجامعة، باستثناء تلك التي تحفظها القوانين أو النظام الأساسي كصلاحيات للسلطات الجامعية الأخرى. تشمل مهام رئيس الجامعة على وجه التحديد ما يلي:

- إدارة الجامعة إدارياً ومالياً؛ وتحديد ومتابعة سياسة الموارد البشرية؛ والتأكد من مراعاة الأنظمة المعمول بها في الجامعة؛
- اقتراح صياغة وتعديل النظام الأساسي واستراتيجية الجامعة؛ وتوفير اللوائح التنظيمية للجامعة؛
- رفع تقارير عن تنفيذ استراتيجية الجامعة إلى مجلس الشيوخ؛
- تعيين وعزل الأشخاص من المناصب الإدارية بالجامعة وتحديد مهامهم فيما لم يتم تحديده في أحكام النظام الأساسي؛
- إبرام اتفاقيات تعاون مع جهات أجنبية، بشرط إخطار مجلس الشيوخ على الفور؛

- تشكيل لجان وفرق الجامعة؛

- القيام بأنشطة أخرى على النحو المنصوص عليه في الإجراءات القانونية وبالنظام الأساسي.

وله إصدار المراسيم والقرارات والإعلانات وغيرها من الإجراءات القانونية اللازمة من أجل أداء هذه المهام، وفي الحالات المنصوص عليها في أحكام النظام الأساسي. يجوز لرئيس الجامعة تعليق أو إلغاء القرارات الصادرة عن سلطات الوحدات التنظيمية بالجامعة والتي تنتهك الأحكام القانونية أو أحكام النظام الأساسي أو التي تتعارض مع استراتيجية الجامعة.

يلاحظ أن رئيس الجامعة بالجامعات البولندية يتمتع عامة بسلطات كبيرة مقارنة بنظيره بباقي الجامعات الأوروبية، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بسلطة تعيين وعزل الأشخاص من المناصب الإدارية بالجامعة وتحديد مهامهم وأنشطتهم؛ بما فيهم نواب رئيس الجامعة؛ وفقاً للنظام الأساسي للجامعة.

ب) مكتب رئيس الجامعة Rector Office:

هو وحدة تنظيمية مسؤولة عن الدعم الإداري والتنظيمي لرئيس الجامعة؛ ومجلس الشيوخ ولجانه؛ ونواب رئيس الجامعة؛ ولجان رئيس الجامعة.

ت) نواب رئيس الجامعة Vice-Rectors:

يتم تعيين نواب رئيس الجامعة من قبل رئيس الجامعة وفقاً للنظام الأساسي، لمدة أربع سنوات، ولرئيس الجامعة سلطة إقالة نائب رئيس الجامعة خلال فترة ولايته، وفي حالة انتهاء صلاحية نائب رئيس الجامعة بسبب استقالته أو فصله أو وفاته أو إنهاء خدمته فإنه يجوز لرئيس الجامعة تعيين نائب جديد لفترة حتى نهاية مدة المنصب. يتم تحديد أنشطة نائب رئيس الجامعة من قبل رئيس الجامعة بموجب مرسوم مجلس التعليم والتعلم بالجامعة.

٣-٥-٢ مجلس الشيوخ Senate:

مجلس الشيوخ هو الهيئة الحاكمة بالجامعة وهيئة صنع واتخاذ القرار الوحيدة بالجامعة، طبقاً لنموذج الحوكمة الأحادي.

المهام والمسؤوليات:

يتمتع مجلس الشيوخ بعدة سلطات ومسؤوليات، هي:

- اعتماد النظام الأساسي وتعديله؛ واعتماد استراتيجية الجامعة والموافقة على تقرير تنفيذها؛
- إقرار وتعديل لائحة وأنظمة الدراسة؛ واعتماد إنشاء برامج دراسية وتعليمية– بعد استشارة هيئات الحكم الذاتي للطلاب؛
- تحديد شروط وإجراءات وتوقيت بدء ونهاية الدراسة؛
- تعيين وعزل أعضاء مجلس الجامعة؛
- إبداء الرأي حول المرشحين لمنصب رئيس الجامعة؛
- إجراء التقييم السنوي عن أداء الجامعة؛
- متابعة ظروف الدراسة والظروف المعيشية والحالة الصحية للطلاب؛ متابعة ظروف وأنشطة العمل في مجال الرعاية الصحية الوقائية لموظفي الجامعة؛
- رفع تقارير لمجلس الجامعة ورئيس الجامعة والسلطات الأخرى بالجامعة بشأن تقييم أداء الأشخاص الذين يشغلون مناصب إدارية وقيادية؛
- رفع تقارير لرئيس الجامعة بشأن الحد الأدنى من المتطلبات التي يجب على الأكاديميين المعينين في المجالس الأكاديمية للتخصصات الأكاديمية استيفاؤها على أساس المعايير التي تعدها هذه المجالس؛
- منح الألقاب الفخرية؛

- أداء الأنشطة الأخرى المنصوص عليها في القانون والنظام الأساسي.

يحق لمجلسي الشيوخ ولجانه الحصول على المعلومات من سلطات الجامعة وأجهزة الحكومات الذاتية للطلاب والمنظمات العاملة في الجامعة، وكذلك طلب تفسيرات من أعضاء مجتمع الجامعة. تحدد لوائح مجلس الشيوخ إجراءات عقد اجتماعاته وطريقة عمله، ويتخذ المجلس قراراته بناءً على اقتراح من رئيس الجامعة أو لجنة من لجانه أو مجموعة من خمسة أعضاء على الأقل من مجلس الشيوخ.

التشكيل:

يتكون مجلس الشيوخ من رئيس الجامعة كرئيس للمجلس؛ وممثلين عن أساتذة الجامعة وموظفو الجامعة الآخرون والطلاب، ولا تشمل عضوية المجلس أعضاء خارجيين. يتم تحديد عدد أعضاء المجلس من كل مجموعة من قبل الهيئة الانتخابية بالجامعة. يتم تمثيل ممثلي أساتذة الجامعة بنسبة (٥٠–٦٠%) موزعين طبقاً لعدد أعضاء هيئة التدريس بكل كلية، وتصل نسبة ممثلي المدرسين الأكاديميين الآخرين في الجامعة بنسبة تصل إلى (٢٠%) من حجم مجلس الشيوخ، ونسبة عدد الموظفين من غير الأكاديميين تصل إلى (٥٪) من حجم مجلس الشيوخ. أما عدد ممثلي الطلاب فلا يقل عن نسبة (٢٠٪) من حجم مجلس الشيوخ. يراعى أن تمثل كل مجموعة من هذه المجموعات بممثل واحد على الأقل بالمجلس، ويتم اختيار الأعضاء عن طريق الانتخاب. يضم مجلس الشيوخ الحالي (٥٨) عضواً، تستمر ولاية مجلس الشيوخ لمدة أربع سنوات، ولا يجوز لأي شخص أن يكون عضواً في مجلس الشيوخ لأكثر من فترتين متتاليتين كاملتين.

يحضر اجتماعات مجلس الشيوخ، بصفة استشارية، أمين صندوق Bursar الجامعة، وشخص يمثل نظام معلومات المكتبة، وممثل من كل من النقابات العاملة في الجامعة.

لجان مجلس الشيوخ:

ينشئ مجلس الشيوخ لجاناً دائمة من أجل أداء مهام محددة، كما له أيضاً إنشاء لجان متخصصة، ويحدد المجلس في قرار تشكيل اللجنة نطاق نشاطها. ينتخب مجلس الشيوخ أعضاء اللجان من بين أعضائه؛ والمرشحين الذين يرشحهم أعضاء مجلس الشيوخ ومجالس الوحدات التنظيمية والحكومات الذاتية لمرشحي الطلاب، كما ينتخب المجلس رئيس كل لجنة من بين أعضاء مجلس الشيوخ. يحضر اجتماعات لجان مجلس الشيوخ، بصفة استشارية، ممثل من كل نقابة من النقابات العاملة في الجامعة.

٣-٥-٣ مجلس الجامعة University Council:

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس الجامعة بمهام، أهمها إبداء الرأي في مشروع استراتيجية الجامعة ومشروع النظام الأساسي وتقرير تنفيذ استراتيجية الجامعة؛ ومراقبة إدارة الجامعة؛ وإصدار قرار تعيين المرشحين لمنصب رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الشيوخ. كما يقوم مجلس الجامعة، في إطار دوره الرقابي المالي، بمراقبة الشؤون المالية بالجامعة؛ وإبداء الرأي في الخطط المالية؛ والموافقة على التقرير الخاص بتنفيذ هذه الخطط؛ والموافقة على الحسابات النهائية. يكون لمجلس الجامعة الحق في الحصول على معلومات من هيئات الجامعة الأخرى، والهيئات والمؤسسات الحكومية الذاتية بالجامعة، وأن يطلب تفسيرات من جميع أعضاء مجتمع الجامعة. يرفع مجلس الجامعة تقرير النشاط السنوي إلى مجلس الشيوخ.

تشكيل المجلس:

يتألف مجلس الجامعة من ستة أشخاص يعينهم مجلس الشيوخ؛ ورئيس الهيئة الطلابية ذاتية الحكم بالجامعة. لا يجوز أن يكون الشخص نفسه عضواً في مجلس

الجامعة لأكثر من فترتين متتاليتين كاملتين، مدة كل منها (٤) سنوات. يجوز عزل عضو مجلس الجامعة قبل انتهاء مدة عضويته بقرار من مجلس الشيوخ. يكون رئيس Chairperson مجلس الجامعة عضواً من خارج المجتمع الجامعي، وينتخب من قبل مجلس الشيوخ. يضع مجلس الجامعة لائحة تحدد طريقة عمله، وللمجلس دعوة ضيوف للمشاركة في اجتماعاته.

٣-٥-٤ التدقيق الداخلي Internal Audit:

يساعد التدقيق الداخلي الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية الأداء داخل الجامعة. يشمل نطاق التدقيق الداخلي داخل الجامعة موضوعات مثل الرقابة وحوكمة الجامعة وفعالية عمليات إدارة المخاطر وموثوقية التقارير المالية والإدارية، والالتزام بالقوانين والأنظمة.

٣-٥-٥ المجالس الأكاديمية للتخصصات الأكاديمية

Academic Councils of the Academic Disciplines:

المجالس الأكاديمية للتخصصات الأكاديمية هي مجالس تابعة للجامعة، بحيث يُنشأ مجلس في كل من التخصصات الأكاديمية التي تمنح فيها الجامعة درجات أكاديمية. يتم إنشاء المجلس من قبل رئيس الجامعة، بعد أخذ رأي مجلس الشيوخ، وبناءً على مبادرة رئيس الجامعة أو بناءً على طلب (١٢) أكاديمياً على الأقل في التخصص. يجوز لرئيس الجامعة أن يضم تخصص أكاديمي إلى مجلس قائم. يتم الإعلان عن قائمة التخصصات الأكاديمية من قبل رئيس الجامعة. يتألف مجلس التخصص من الأكاديميين الذين يستوفون المتطلبات التي يحددها النظام الأساسي؛ بحيث لا يزيد عددهم عن ثلث أعضاء المجلس؛ وأكاديميون منتخبون؛ وممثل لطلاب الدراسات العليا في التخصص.

تشمل مهام المجلس التوصية بمنح الدرجات العلمية في التخصص؛ وضع معايير لتقييم الإنجازات الأكاديمية للأكاديميين؛ وترشيح ممثلي المجلس في عضوية لجان المنافسة؛ وإعداد تقييم للأنشطة الأكاديمية والبحثية ضمن التخصص الأكاديمي؛ وأداء المهام الأخرى المحددة في النظام الأساسي أو بموجب أحكام القانون أو على النحو المطلوب من قبل رئيس الجامعة أو مجلس الشيوخ أو مجلس الجامعة؛

٣-٥-٦ مجلس التعليم والتعلم

University Teaching and Learning Council:

يكون مجلس التعليم والتعلم بالجامعة مسؤولاً عن تنسيق ومراقبة الأنشطة الاستراتيجية والسياسات الحالية المتعلقة بالتعليم والتعلم والقبول وتنظيم الدراسة في الجامعة؛ ومراقبة أداء المهام التعليمية من قبل الجامعة. يقوم المجلس كذلك بإعداد مشروع استراتيجية التعليم والتعلم لرئيس الجامعة؛ والقيام بمهام استشارية لسلطات الجامعة التي تتخذ قرارات بشأن التعليم والتعلم وبالأخص إنشاء برامج تدريسية وتحديد أطرها الزمنية.

تتكون عضوية مجلس التعليم والتعلم من (٢٠) عضواً، برئاسة نائب رئيس الجامعة المكلف بالتعليم والتعلم، وعضوية ستة أشخاص يرشحهم رئيس الجامعة؛ وستة أشخاص يرشحهم الحكم الذاتي للطلاب؛ وستة أشخاص يرشحهم مجلس الشيوخ؛ وممثل عن الحكم الذاتي لطلاب الدراسات العليا. تكون مدة عضوية مجلس التعليم والتعلم بالجامعة أربع سنوات، وتحدد لائحة مجلس التعليم والتعلم بالجامعة طريقة العمل.

٣-٥-٧ الكليات والهيئات الجامعية الحاكمة بالكليات والمعاهد:

تمثل الكليات والمعاهد العنصر الأخير في هيكل حوكمة الجامعة بما لها من هيئات حاكمة وإدارات تنفيذية. تشتمل الجامعة حالياً على (١٨) كلية بالحرم الجامعي بوارسو وكليتي الهندسة المدنية والميكانيكا والبتروكيماويات، والاقتصاد والعلوم الاجتماعية بالحرم الجامعة ببلوك Plock.

أ) العميد Dean:

العميد هو رئيس الكلية، ويعين من قبل رئيس الجامعة بناء على اقتراح من الهيئة الانتخابية للكلية، والتي يتم تحديد شروط وكيفية تكوينها وإجراءات تعيينها في النظام الأساسي وفي لوائح الكلية. تكون فترة ولاية العميد أربع، ويجوز لرئيس الجامعة إقالة العميد قبل انتهاء مدة خدمته بناءً على اقتراح مجلس الكلية. يقوم العميد بمهام متعددة منها: إدارة أنشطة الكلية؛ ومتابعة تنفيذ استراتيجية الجامعة في الكلية؛ وتمثيل الكلية خارجياً؛ وإعداد خطط تطوير الكلية؛ والتعاون مع رؤساء وحدات التعليم والتعلم والمجالس الأكاديمية للتخصصات الأكاديمية؛ وأن يكون مسؤولاً عن جودة التدريس والبحث الذي يتم إجراؤه في الكلية؛ وتنفيذ سياسة شؤون الموظفين بالكلية بعد استشارة مجلس الكلية؛ وضمان إدارة الموارد والبنية التحتية للكلية بشكل صحيح.

ب) مجلس الكلية Faculty council:

المهام والمسؤوليات:

يقوم مجلس الكلية بما يلي: إبداء الرأي في أنظمة الكلية وتعديلاتها وخطط تطوير الكلية؛ وإنشاء الوحدات أو الهياكل التنظيمية؛ وتقييم أداء العميد لواجباته؛ ومراقبة الأنشطة المتعلقة بتنمية الكادر البحثي وهيئة التدريس؛ ومراقبة تنظيم

التدريس والبحث في الكلية؛ وطلبات توظيف الأكاديميين، والترشيحات للمناصب الإدارية في الكلية؛ وأداء الأنشطة الأخرى المنصوص عليها في لوائح الكلية والقواعد الأخرى المعمول بها في الجامعة؛ ودراسة المسائل المقدمة من رئيس الجامعة أو العميد أو رؤساء أو المجالس الأكاديمية للوحدات أو اللجان أو المجموعات الداخلية والمتعلقة بالأنشطة التعليمية المنظمة والمنفذة في الكلية.

تشكيل المجلس:

يتألف مجلس الكلية من العميد كرئيس؛ ونواب العميد؛ إذا كانت لوائح الكلية تنص على مثل هذه الوظيفة؛ وممثلو كل من أساتذة الجامعة بما لا يقل عن (٦٠٪) من حجم المجلس، والأكاديميون الآخرون بما لا يقل عن (١٠٪) من حجم المجلس، والموظفين غير الأكاديميين بما لا يقل عن (٥٪) من حجم المجلس. تنظم لوائح الكليات إجراءات انتخاب هؤلاء الممثلين وعددهم، ويجوز أن تنص لوائح الكلية على مشاركة ممثلي الطلاب في المجلس. يحضر اجتماعات مجلس الكلية بصفة استشارية ممثلي الهياكل النقابية بالكلية والأشخاص الذين يدعوهم العميد.

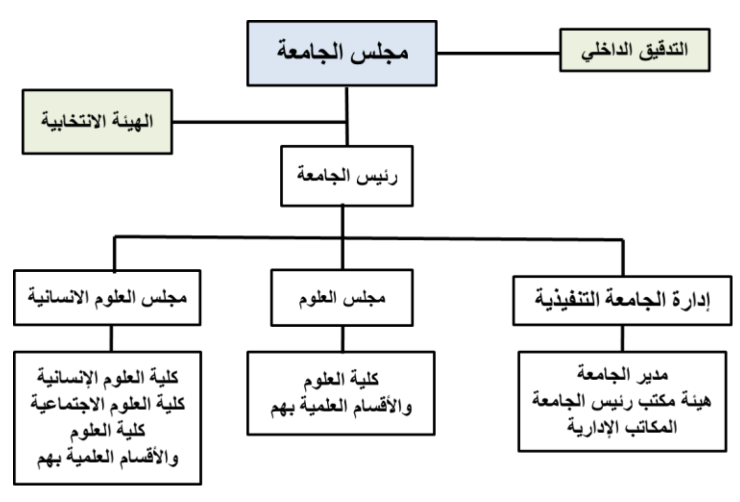
٣-٦ حوكمة جامعة ستوكهولم السويدية:

كما سبق توضيحه فإن الجامعات في السويد تستخدم هيئات من نوع المجلس لصنع القرار ضمن نماذج الحوكمة الأحادية، وتحتفظ بعض الجامعات في السويد بهيئة من نوع مجلس الشيوخ استشاري بالإضافة لمجلس لصنع القرار. سيتم اتخاذ جامعة ستوكهولم Stockholm University كمثال.

جامعة ستوكهولم هي جامعة عامة تحكمها القوانين واللوائح والقرارات التي تتخذها الحكومة؛ ومجلس الجامعة University Board هو أعلى سلطة لاتخاذ القرار فيها؛ ورئيس الجامعة President هو رئيس المؤسسة؛ ونائب الرئيس Vice

President هو التالي في الترتيب بعد الرئيس وينفذ واجبات الرئيس عندما لا يكون متاحاً. لرئيس الجامعة عدة لجان استشارية تساعده في إدارة الجامعة.

ينقسم التعليم والبحث في جامعة ستوكهولم إلى مجالين رئيسيين، هما: مجال العلوم الإنسانية ومجال العلوم. يحكم كل منطقة مجلس يرأسه نائب رئيس الجامعة المساعد. يضم مجلس العلوم الإنسانية ثلاث كليات تابعة له هي: كلية العلوم الإنسانية؛ وكلية العلوم الاجتماعية؛ وكلية الحقوق. ويضم مجلس العلوم كلية العلوم بأقسامها المختلفة. يحكم كل مجلس نائب/نواب رئيس جامعة مساعد Deputy Vice president؛ ويحكم كل كلية منها مجلس كلية يقوده عميد، [Stockholm University, Organization]. يوضح الشكل (٣-٢) هيكل حوكمة جامعة ستوكهولم.



الشكل (٣-٢): هيكل حوكمة جامعة ستوكهولم.

٣-٦-١ فريق الإدارة العليا Senior Management Team:

يتكون فريق الإدارة العليا للجامعة من الرئيس ونائب الرئيس وثلاثة نواب مساعدين للرئيس Deputy Vice President ومدير الجامعة University Director ونائب مدير الجامعة.

رئيس الجامعة هو رئيس المؤسسة كهيئة عامة؛ يتم تعيينه من قبل الحكومة. يقوم نائب رئيس الجامعة بمهام رئيس الجامعة عندما لا يكون في الخدمة، وبخلاف ذلك يقوم نائب رئيس الجامعة بالمهام التي يحددها له رئيس الجامعة. مدير الجامعة هو مدير الإدارة التنفيذية للجامعة.

٣-٦-٢ إدارة الجامعة التنفيذية :

Executive University Administration:

إدارة الجامعة التنفيذية هي هيئة تحضيرية وخدمية لمجلس الجامعة ورئيسها وهيئات صنع القرار الأخرى بالجامعة؛ ويديرها مدير الجامعة. تتكون الإدارة التنفيذية للجامعة من هيئة مكتب رئيس الجامعة و(١٠) مكاتب إدارية، هي: مكتب الاتصالات؛ ومكتب الشؤون المالية؛ ومكتب الموارد البشرية؛ مكتب العلوم الإنسانية؛ مكتب العلوم؛ مكتب خدمات البحث والمشاركة والابتكار؛ ومكتب إدارة الممتلكات؛ ومكتبة جامعة ستوكهولم؛ وخدمات تكنولوجيا المعلومات؛ وخدمات الطالب.

٣-٦-٣ مجلس الجامعة University Board:

مجلس الجامعة هو أعلى هيئة حاكمة لصنع واتخاذ القرار داخل جامعة ستوكهولم، وهو المسؤول عن تخطيط وتنفيذ شؤون الجامعة العلمية والمالية والإدارية.

يتكون مجلس الجامعة من (١٥) عضواً بما فيهم رئيس المجلس Chair؛ ورئيس الجامعة هو عضو دائم بالمجلس؛ ومدير الجامعة هو المقرر الرئيسي للمجلس؛ ويتم تعيين أغلبية أعضاء المجلس من قبل الحكومة. يمثل المصلحة العامة داخل المجلس بعدد (٨) أعضاء، من بينهم رئيس المجلس، بينما يمثل الأعضاء الباقون بالمجلس كلاً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وهيئتها الطلابية (اتحادات طلاب الجامعة). وفقاً لقانون التعليم العالي السويدي، يحق لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعة تعيين ثلاثة أعضاء في مجلس الجامعة، بخلاف رئيس الجامعة العضو الدائم بالمجلس

بحكم منصبه. يتم اختيار ممثلي أعضاء هيئة التدريس الثلاثة من خلال انتخابات الجامعة، ويتم تعيين ممثلي الطلاب الثلاثة وفقاً لأحكام قانون اتحادات الطلاب من قبل نقابات طلاب الجامعة. يتم كذلك تعيين ممثلي الموظفين الغير أكاديميين الذين يحق لهم الحضور والتعبير عن آرائهم فقط في اجتماعات المجلس، وفقاً لقانون ممثلي الموظفين، ولكنهم ليسوا أعضاء بالمجلس. يتم تعيين رئيس المجلس وأعضاءه الآخرين ممثلي المصلحة العامة بناءً على اقتراحات من اثنين من مسؤولي الترشيح المعينين من قبل الحكومة، ويتم تعيين أحد هؤلاء المسؤولين بناءً على اقتراح من الجامعة. يأتي ممثلي المصلحة العامة عادة من السلك القضائي؛ وقطاع الأعمال والاقتصاد؛ وخبراء تعليم؛ والقطاع الحكومي.

٣-٦-٤ الهيئات الاستشارية للرئيس:

Advisory bodies to the President:

لرئيس الجامعة ستة هيئات استشارية، يشكلها رئيس الجامعة. تتمثل مهام الهيئات الاستشارية للرئيس في دعم قيادة الجامعة وعملياتها في قضايا تتراوح من ممارسات البحث الجيدة والبيئة إلى تكنولوجيا المعلومات والمساواة. وهذه الهيئات الاستشارية هي:

- لجنة تنسيق تكنولوجيا المعلومات؛
- مجلس البيئة؛
- مجلس متعدد التخصصات؛
- اللجنة الدائمة للتقويم التربوي ونظام ضمان الجودة؛
- مجلس بيئة العمل وشروط المساواة (RALV)؛
- مجلس الممارسات البحثية الجيدة.

تتكون هذه الهيئات الاستشارية من أشخاص يتم اختيارهم من قبل مجالس المجالات التخصصية وإدارة الجامعة واتحادات الطلاب بالجامعة.

٣-٦-٥ مجالس المجالات التخصصية :

مجلس المجال التخصصي هو بمثابة مجلس الكلية وهيئة اتخاذ القرار في كل مجال تخصصي. غالبية أعضاء مجالس المجال التخصصي هم أفراد ذوو مؤهلات أكاديمية في التخصص. رئيس مجلس المجال التخصصي هو نائب رئيس الجامعة المساعد Deputy Vice president، ويسمى Dean. يتم تنظيم عمليات جامعة ستوكهولم من خلال المجالس التخصصية في المجالات التخصصية التالية:

- مجلس العلوم الإنسانية: يضم ثلاث كليات هي: كلية العلوم الإنسانية؛ وكلية العلوم الاجتماعية؛ وكلية الحقوق، ويرأسه أثنين من نواب رئيس الجامعة المساعدين؛
- مجلس العلوم: يضم كلية العلوم بتخصصاتها المختلفة، ويرأسه نائب رئيس الجامعة المساعد.

٣-٦-٦ الكليات والأقسام والمراكز :

Faculties, Departments and Centers:

يتم إجراء التعليم والبحث في جامعة ستوكهولم في عدة كليات ومعاهد وأقسام ومراكز تخضع مباشرة لمجالس العلوم والعلوم الإنسانية أو مجالس هيئة التدريس. توجد داخل الجامعة مراكز على مستوى الجامعة، ومراكز داخل الأقسام، بما في ذلك المعاهد والمحطات الميدانية، والتي تنتمي من الناحية التنظيمية إلى مؤسسة ما. غالباً ما تكون هذه الوحدات عبارة عن بيئات بحثية تكاملية، تتضمن العديد من الموضوعات والمؤسسات، بالإضافة إلى أطراف ثالثة، ولكن يمكن أيضاً أن تكون معاهد بحثية متخصصة.

تحتوي الكلية على عدة أقسام تخصصية، يدير القسم رئيس قسم ومجلس قسم. غالبية أعضاء مجلس القسم هم أعضاء هيئة تدريس ذوو مؤهلات أكاديمية.

٣-٦-٧ التدقيق الداخلي Internal Audit:

يساعد التدقيق الداخلي الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، ويحقق ذلك من خلال توفير رؤى وتوصيات تستند إلى تحليلات وتقييمات البيانات والعمليات، مع الالتزام بالنزاهة والمساءلة؛ ويوفر قيمة للهيئة الحاكمة وإدارة الجامعة العليا كمصدر موضوعي للمشورة المستقلة. يشمل نطاق التدقيق الداخلي داخل الجامعة موضوعات مثل حوكمة الجامعة وإدارة المخاطر وضوابط الإدارة بشأن كفاءة/ فعالية العمليات، وموثوقية التقارير المالية والإدارية، والالتزام بالقوانين والأنظمة.

يقوم بعملية التدقيق الداخلي مدققون داخليون من قبل الجامعة يقدمون المشورة للإدارة ولمجلس الجامعة الحاكم فيما يتعلق بكيفية تنفيذ مسؤولياتهم بشكل أفضل. نتيجة للنطاق الواسع لمشاركتهم، يكون عادة لدى المدققين الداخليين مجموعة متنوعة من الخلفيات التعليمية والمهنية العليا.

٣-٧ نظم الحوكمة بالجامعات في المملكة المتحدة:

تقرر الجامعات في المملكة المتحدة نوع نظام الحوكمة والهيئات الحاكمة وتكوينها، ولكن في الأغلب تستخدم نموذج "حوكمة مزدوج تقليدي"، تُحكم فيه الجامعة من خلال الهيئة الحاكمة السيادية للجامعة وهي بمثابة برلمان لها، وذلك بالإضافة لعدة مجالس أخري مساندة، والعديد من اللجان المساعدة. قد يعرف هذا المجلس الحاكم باسم بيت الأوصياء Regents House، أو المجمع أو الجمعية Congregation، أو بالمجلس Council تبعاً للنظام الأساسي لكل جامعة. النظام في المملكة المتحدة هو النظام الذي يفرض أقل القيود حيث تقرر الجامعات بحرية حجم هيئاتها الحاكمة وأنواع المجموعات التي يجب تضمينها في هيئاتها الحاكمة.

تكون هذه المجالس هي هيئة اتخاذ القرارات الإدارية والتنفيذية الحاكمة، وهي

المسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي العام للجامعة وكافة الشؤون المالية والممتلكات والاستثمارات؛ وتقوم عادة بانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة، والموافقة على التغييرات في القوانين واللوائح الجامعية، والنظر في قضايا السياسات التعلمية الكبرى. تقوم هذه المجالس بانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة والموافقة على انتخاب أو تعيين الرئيس التنفيذي للجامعة، والموافقة على التغييرات في القوانين واللوائح للجامعة، والنظر في قضايا السياسات الكبرى، [آل عباس، ٢٠١٠؛ Alamgir, 2008؛ حلاوة وطه، ٢٠١١]. يكون عادة منصب الرئيس التنفيذي للجامعة مفتوحاً للمنافسة العامة، ويعتبر الرئيس التنفيذي للجامعة هو رئيس الهيئة الأكاديمية.

يتطلب النظام التعليمي من جميع الجامعات في المملكة المتحدة تعيين مجلس أو لجنة للمراجعة والتدقيق Audit and Scrutiny Committee، وأن تتخذ الإجراءات اللازمة لمراجعة الحسابات الداخلية والخارجية وفقاً لقانون تدقيق الممارسة وذلك كشرط لتلقي الأموال من "مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا" Higher Education Funding Council for England (HEFCE). يحدد قانون تدقيق الممارسة بالتفصيل تكوين واختصاصات لجنة التدقيق في جميع الجامعات البريطانية التي تتلقي أموالاً من مجلس تمويل التعليم العالي. ويكون دورها الرئيسي هو توفير ضمانات مستقلة لمساعدة المجالس الحاكمة في أداء مسؤولياتها لضمان كفاية وفعالية السياسات والعمليات في الجامعة، والامتثال لالتزامات الجامعة القانونية، وتكون اللجنة ملزمة أن تقدم تقريراً سنوياً إلى المجالس الحاكمة للجامعة بشأن استنتاجاتها عن مدى كفاية وفعالية الترتيبات المؤسسة للقيام بكل من إدارة المخاطر، والمراقبة، والحوكمة، والكفاءة والفعالية، وإدارة وضمان جودة البيانات المقدمة إلى مجلس تمويل التعليم العالي وهيئات التمويل الأخرى. تضم اللجنة في عضويتها أغلبية من الأعضاء الخارجيين ويرأسها أحد الأعضاء من خارج المجلس.

يوجد في بعض الجامعات البريطانية هيئة تسمى بالمحكمة Court، تكون عادة ذات سلطة أعلى من مجلس الجامعة، تناقش التقرير السنوي للجامعة، وتنظر في

القضايا المختلفة، وهي التي تصدر قرار تعيين كل من رئيس الجامعة ونائبه وأعضاء المجالس الأخرى، [آل عباس، ٢٠١٠؛ حلاوة وطه، ٢٠١١].

يوجد في بريطانيا وحدها ما يزيد عن (١١٥) جامعة وكلية وجميعها لها نظام حوكمة معلن وواضح، وفيما يلي دراسة تفصيلية لنظم الحوكمة بأهم وأقدم أربع جامعات بريطانية وهي جامعة أكسفورد، وجامعة كامبريدج، جامعة شيفيلد، وإمبريال كوليدج لندن.

٣-٧-١ حوكمة جامعة أكسفورد Oxford University :

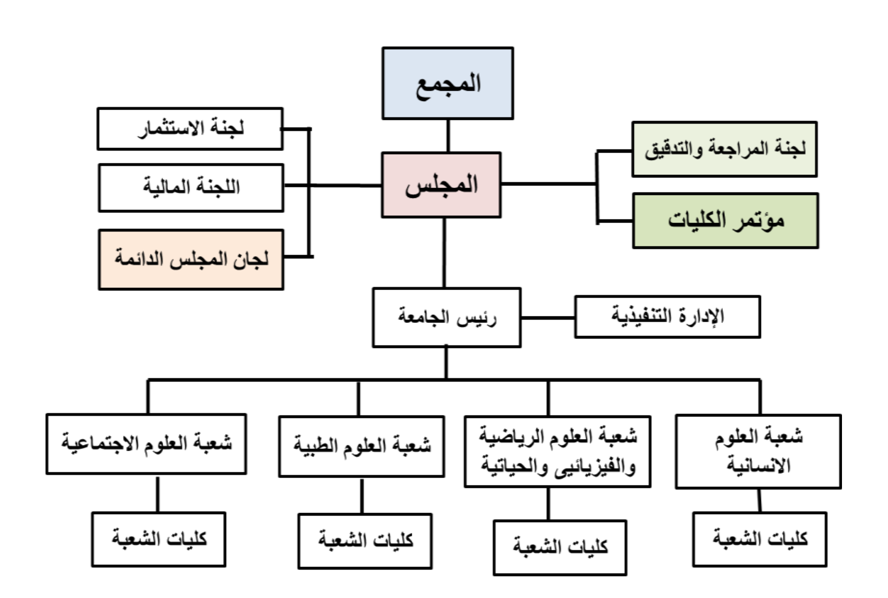
تعد جامعة أكسفورد أقدم جامعة في العالم الغربي الناطق بالإنجليزية، وأقدم جامعات بريطانيا السبع العتيقة. بالرغم من عدم معرفة التاريخ الدقيق لإنشاء الجامعة، فإن أصولها ترجع، على أقل تقدير، إلى عام ١٠٩٦ وتطورت بسرعة منذ ١١٦٧. وتقع الجامعة في مدينة أكسفورد في إنجلترا.

احتلت جامعة أكسفورد المركز الأول عالمياً في تصنيف التايمز للتعليم العالي THE لعام ٢٠٢١، والتاسع في التصنيف الذي تعده جامعة شانغهاي جياو تونغ لعام ٢٠٢٠، والرابع في تصنيفQS لعام ٢٠٢٠.

الهيئات والمجالس الحاكمة:

كما سبق ذكره عن حرية الجامعات في المملكة المتحدة في تقرير نوع وحجم وتشكيل هيئاتها الحاكمة. تتمتع جامعة أكسفورد بهيكل حوكمة واضح يضم الهيئات والمجالس الحاكمة المركزية، في نظام حوكمة مزدوج غير متماثل، وتحديداً من خلال ما يسمى "المجمع أو الجمعية" Congregation؛ ومجلس الجامعة Council. تميز نظام حوكمة جامعة أكسفورد بوجود ما يسمى بالشعب الأكاديمية الأربع الرئيسية Divisions؛ ومؤتمر الكليات Conference of Colleges؛ بالإضافة للكليات Faculties؛ ولجنة المراجعة والتدقيق Audit and Scrutiny Committee، [Oxford University Governance].

تشمل هذه الهيئات ممثلين من مختلف أنحاء الجامعة. يوضح الشكل (٣-٣) الهيكل التنظيمي لحوكمة جامعة أكسفورد.



شكل (٣-٣): الهيكل التنظيمي للهيئات الحاكمة بجامعة أكسفورد.

أ) المجمع Congregation:

صلاحيات ومسؤوليات المجمع:

المجمع هو الهيئة الحاكمة الرئيسية للجامعة، وبمثابة 'البرلمان" لها، يشرع القوانين واللوائح، وينظر في القضايا السياسية الرئيسية والكبرى، وينتخب أعضاء الهيئات والمجالس الأخرى وقيادات الجامعة.

يقوم المجمع تفصيلياً بالمسؤوليات التالية:

- الموافقة على مقترحات تعديل أو إلغاء أو إضافة في القوانين واللوائح أو بالنظام

الأساسي statute للجامعة، والتي تحدد هيكل الحوكمة، والمقدمة سواء من المجلس أو المقدمة من (٢٠) عضو على الأقل من أعضاء المجمع؛

- النظر في قضايا السياسات الرئيسية الكبرى المقدمة من المجلس أو من أعضاء المجمع؛
- النظر في أي قرارات أخرى مقدمة إليه من قبل المجلس أو من قبل أي (٢٠) عشرين أو أكثر من أعضائه؛
- انتخاب أعضاء المجلس ولجنة التدقيق والمراجعة والهيئات الجامعية الأخرى؛
- الموافقة على تعيين نائب رئيس الجامعة Vice-Chancellor؛
- منح الدرجات العلمية؛
- أداء أي واجبات أخرى أو ممارسة أي صلاحيات أخرى منصوص عليها والمسندة له تبعاً للنظام الأساسي للجامعة؛

أي قرار تم تمريره من قبل المجمع أو أي عمل آخر أو قرار اتخذه المجمع وفقاً للنظام الأساسي واللوائح يكون ملزماً للجامعة بأكملها.

تشكيل المجمع:

يتألف المجمع من حوالي (٥٥٠٠) عضو، يتألفون من جميع أعضاء هيئة التدريس تقريباً؛ ورؤساء وأعضاء آخرين في الهيئات الإدارية الحاكمة للكليات والجمعيات؛ وكبار موظفي دعم البحث والحوسبة؛ وأمناء المكتبات، وبعض الموظفين الإداريين. يتألف المجمع على وجه التحديد مما يلي: رئيس الجامعة Chancellor؛ المشرف الأعلى High Steward الذي يعينه رئيس الجامعة؛ نائب رئيس الجامعة Vice-Chancellor؛ المراقبون Proctors؛ أعضاء هيئة التدريس بالكليات؛ رؤساء جميع الكليات والجمعيات والقاعات الخاصة الدائمة المشار إليها في النظام الأساسي؛

أعضاء الهيئات الحاكمة لجميع الكليات والجمعيات المشار إليها في النظام الأساسي؛ أمين الصندوق الرئيسي بالجامعة Bursar؛ أمين صندوق Treasurer الكليات والجمعيات المشار إليها في النظام الأساسي إن لم يكن عضواً في هيئتها الحاكمة؛ أي أشخاص آخرين أو فئات من الأشخاص يتم قبولهم بموجب اللوائح الصادرة عن المجمع؛ وكل شخص كان عضواً سابقاً في المجمع وفقاً للنظام الأساسي طالما كان يمتلك المؤهل الذي يمنحه حق العضوية.

يتم نشر السجل الرسمي بأعضاء المجمع سنوياً، ويتم نشر الإضافات إلى السجل أسبوعياً. ويجب الاحتفاظ بسجل للأشخاص المؤهلين لكي يكونوا أعضاء بالمجمع. يتم إدارة السجل الإلكتروني للمجمع من قبل مدير عضوية المجمع وأمانة التخطيط والمجلس.

رئيس المجمع Chairman:

يرأس رئيس الجامعة Chancellor المجمع في حفلات التخرج، أو في أي اجتماع آخر يُعقد لمنح الدرجات العلمية بدأً من درجة الدبلوم إلى الدرجات الفخرية، وفي حالة غياب رئيس الجامعة، يرأس المجمع في هذه الاجتماعات والمناسبات نائب رئيس الجامعة أو نائب رئيس الجامعة المفوض Pro-Vice-Chancellor. يرأس المجمع في جميع اجتماعاته العادية أو في المناسبات الأخرى نائب رئيس الجامعة؛ أو نائب رئيس الجامعة المفوض في حالة غياب نائب رئيس الجامعة.

ب) رئيس الجامعة Chancellor **ونواب رئيس الجامعة:**

يكون عادة رئيس الجامعة شخصية عامة بارزة، وينتخب لمدى الحياة، ويخدم كرئيس فخري titular head للجامعة، ويترأس كل الاحتفالات الكبرى، أما نائب رئيس الجامعة Vice-Chancellor فهو قائد رفيع المستوى في الجامعة، ويتولى منصبه لمدة سبع سنوات.

يتولى عدد (٦) ستة نواب مفوضين لرئيس الجامعة مسؤوليات محددة خاصة بالتنمية والشؤون الخارجية؛ التعليم؛ الحدائق والمكتبات والمتاحف؛ الأفراد والمساواة؛ التخطيط والموارد؛ والبحث والابتكار. هناك أيضا عدد قد يصل إلى عشرة نواب مساعدين بلا مهام محددة، يقومون بمجموعة من الواجبات نيابة عن نائب رئيس الجامعة.

ت) المجلس Council:

صلاحيات ومسؤوليات المجلس:

المجلس هو الهيئة الحاكمة التنفيذية الحاكمة للجامعة، وصنع السياسات الرئيسية للجامعة، ويمكن تسميته "مجلس الجامعة". المجلس مسئول، في إطار النظام الأساسي، عن النهوض بالجامعة وحسن إدارتها، وإدارة أموالها وممتلكاتها، ولديه كل الصلاحيات اللازمة للوفاء بهذه المسؤوليات، وهي:

- الإشراف، تحت إشراف المجمع، على شؤون الجامعة التنفيذية ويضمن وجود العمليات المناسبة لإدارة أعمال الجامعة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية؛ وتلقي التقارير من لجانه والبت فيها؛ واقتراح تعديلات على النظام الأساسي واللوائح المعمول بها في الجامعة؛ والعمل على تسوية الميزانية السنوية والخطة الاستراتيجية والخطط الأخرى؛
- تحديد السياسة الأكاديمية والتوجه الاستراتيجي للجامعة في هذا الشأن؛ بما في ذلك علاقاتها مع الكليات وعلاقاتها الخارجية؛
- تحديد نظام الرقابة الداخلية بالجامعة ومراقبة ورصد مدى كفاية وفعالية بيئة الرقابة بها؛ وضمان وجود ضوابط مالية وإدارية مناسبة لحماية الأموال؛ وحماية أصول الجامعة ومنع وكشف الاحتيال والمخالفات الأخرى؛
- تسوية الميزانية السنوية والخطة الاستراتيجية والخطط الأخرى اللازمة لاتخاذ

القرارات الاستراتيجية الكبرى؛

- استقبال والبت في تقارير اللجان المنبثقة من المجلس.

يجب أن يتمتع المجلس بجميع الصلاحيات اللازمة لأداء هذه المسؤوليات، وتخضع جميع قراراته دائماً لصلاحيات المجمع، وعليه أن يلتزم بجميع القرارات والأفعال الأخرى التي يتخذها المجمع وفقاً للنظام الأساسي واللوائح. يجتمع المجلس بانتظام ويترأسه نائب رئيس الجامعة Vice-Chancellor.

تشكيل المجلس:

يتألف المجلس من (٢٥) خمسة وعشرون عضواً، عبارة عن أعضاء من المجمع منتخبين؛ وأعضاء بحكم المنصب؛ وأعضاء العاديين طبقاً لأحكام النظام الأساسي، بالإضافة إلى ثلاثة أعضاء مختارين من أعضاء المجمع، على النحو التالي.

- تسعة أعضاء بحكم مناصبهم: نائب رئيس الجامعة Vice-Chancellor، الذي يرأس المجلس؛ ورئيس مؤتمر الكليات؛ وعدد (٢) من المراقبين Proctors؛ والخبير المقيم Assessor؛ ورؤساء الشعب الأكاديمية الأربع الرئيسية بالجامعة (العلوم الإنسانية، العلوم الرياضية والفيزيائية والحياتية، العلوم الطبية، والعلوم الاجتماعية).
- أربعة أعضاء خارجيين، يرشحهم المجلس ويوافق عليهم المجمع.
- يتم انتخاب (١٢) اثني عشر عضواً من المجمع للمجلس: عضو يتم انتخابه من قبل مؤتمر الكليات؛ (٤) أربعة أعضاء بالمجمع من الكليات في شعبتي العلوم الرياضية والفيزيائية والحياتية والعلوم الطبية؛ (٤) أربعة أعضاء بالمجمع من الكليات في شعبتي العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛ و(٣) ثلاثة أعضاء من المجمع، ليسوا بالضرورة أعضاء من الكليات في أي شعبة ولم يتم ترشيحهم من أي شعبة.
- اختيار ما يصل إلى ثلاثة أعضاء من المجمع في المجلس.

لا يجوز لأكثر من ثلاثة أعضاء في الهيئة الحاكمة لأي كلية أو جمعية أو قاعة خاصة دائمة في أي وقت أن يخدموا كأعضاء في المجلس منتخبين من الفئات الثلاث الممثلة للشعب الأربعة الأساسية مجتمعة. يجوز للمجلس، ولكن ليس ملزماً بذلك، اختيار ما يصل إلى ثلاثة أعضاء من المجمع كأعضاء إضافيين في المجلس، يمكن أن يعمل أحدهم كنائب لرئيس المجلس.

عادة ما يتولى نائب رئيس الجامعة أو نائب رئيس الجامعة المفوض رئاسة اجتماعات المجلس، وفي حالة عدم استطاعة أو عدم قيامه بالعمل كرئيس للمجلس، يتولى أحد أعضاء المجلس الذي يعمل كنائب للرئيس رئاسة الجلسة. يكون لرئيس المجلس صوت مرجح في حالة تساوي التصويت. يجوز للمجلس تعيين نائبين للرئيس كحد أقصى؛ ويجوز تعيين أحد نواب رئيس الجامعة المفوضين الذين لديهم حقائب من قبل المجلس كأحد نواب رئيس المجلس، وفي هذه الحالة إذا لم يكونوا أعضاء في المجلس بأي حال من الأحوال، فإنهم يملؤون أحد هذه الأماكن المختارة طالما أنهم هم نواب للرئيس.

لجان المجلس:

يتم تقديم المشورة للمجلس من قبل مجموعة من اللجان، بما في ذلك خمس لجان رئيسية تقدم تقاريرها مباشرة إلى المجلس بشأن الأعمال الأساسية للمجلس، هي:

- لجنة التعليم Education Committee: مسئولة عن تحديد والمراجعة المستمرة لفلسفة التعليم والسياسات والمعايير الجامعية، والإشراف على الأنشطة المتعلقة بالتدريس والتعلم والتقييم؛
- لجنة الأغراض العامة General Purposes Committee: تقدم المشورة للمجلس حول السياسات التي تتعلق بالقضايا أو الأنشطة على مستوى

الجامعة، ولها أن تتجاوز صلاحيات اللجان الرئيسية الأخرى للمجلس أو أية لجان متخصصة أخرى حسب الحاجة. ويشمل نطاق اختصاصها المسؤولية عن القضايا الاستراتيجية المتعلقة بإدارة المخاطر؛

- لجنة شؤون الموظفين Personnel Committee: تشرف على تطوير ومراجعة سياسات العمل، والعلاقات بين الموظفين، وجميع المسائل المتعلقة بشؤون الموظفين؛
- لجنة التخطيط وتخصيص الموارد Planning and Resource Allocation Committee: تقدم المشورة للمجلس فيما يتعلق بالتخطيط والميزانيات والتوقعات، وتخصيص الموارد والترتيبات المالية الأخرى، كما تراقب الأداء فيما يتماشى مع الخطط والميزانيات الموضوعة؛
- لجنة البحث Research Committee: تقدم المشورة للمجلس بشأن قضايا السياسات العامة والتخطيط المتصلة بالبحوث– على وجه الخصوص، والجوانب من الخطة الاستراتيجية التي تتعلق الأنشطة البحثية في الجامعة، ومراجعة التقدم المحرز في تنفيذ الخطة. كما تسهل اللجنة التحضير لأعمال التقييم الخارجي للبحث في الجامعة، وتنسق جمع بيانات هذا التقييم. تكون اللجنة مسئولة أيضاً عن سياسات وإجراءات الجامعة اللازمة لحساب تكلفة وتسعير البحوث، بما في ذلك استرداد كامل التكاليف الاقتصادية، والمخاطر المرتبطة بالبحوث، وتحتفظ بسجل لاتفاقيات التعاون البحثي الدولية التي تكون الجامعة طرفاً فيها.

وللمجلس أيضاً لجان أخرى تقدم تقاريرها مباشرة إلى المجلس هي: لجنة التدقيق والمراجعة؛ واللجنة المالية؛ ولجنة الاستثمار. تكون اللجنة المالية Finance Committee مسئولة، تحت إشراف المجلس، عن استعراض البيانات المالية السنوية

للجامعة، والترتيبات المصرفية، واستعراض ونشر الأنظمة والإجراءات المالية، بينما تكون لجنة الاستثمار Investment Committee مسئولة، تحت إشراف المجلس، عن إدارة المحفظة الاستثمارية للجامعة.

كما يجوز المجلس تشكيل لجان أخري دائمة أو مؤقتة وفقاً لما يراه من وقت لآخر مناسباً. يمكن أن تتألف هذه اللجان كلياً أو جزئياً من أشخاص ليسوا أعضاء بالمجلس، أو أشخاصاً تم تعيينهم من قِبل أشخاص أو هيئات أخرى خلاف المجلس. يحدد المجلس تشكيل واختصاصات وصلاحيات ومسئوليات هذه اللجان طبقاً للنظام واللوائح المنظمة.

لجنة المراجعة والتدقيق Audit and Scrutiny Committee:

يتطلب النظام التعليمي من جميع الجامعات في المملكة المتحدة التي تتلقي أموالاً من مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا (HEFCE) تعيين لجنة للمراجعة والتدقيق، ويحدد قانون تدقيق الممارسة بالتفصيل تكوين واختصاصات اللجنة.

تم إنشاء لجنة المراجعة والتدقيق بجامعة أكسفورد كإحدى لجان المجلس؛ يكون دور اللجنة الرئيسي هو توفير ضمانات مستقلة لمساعدة المجلس في أداء مسؤولياته لضمان كفاية وفعالية السياسات والعمليات في الجامعة، والامتثال لالتزاماتها القانونية. ويتعين على اللجنة القيام بما يلي:

- النظر والتوصية للمجلس سنوياً لتعيين أو إعادة تعيين مدققي الحسابات الخارجيين وخدمات المراجعة الداخلية؛ والموافقة على طبيعة ونطاق عملهم؛ وتحديد رسوم تدقيق الحسابات؛ وتوفير خدمات أخري غير المراجعة من قِبل مدققي الحسابات؛ والنظر في أمر استقالة أو إقالة المدققين؛
- مراقبة أداء وفعالية المدققين الخارجيين والداخليين سنوياً، بما في ذلك أي المسائل التي تؤثر على استقلاليتهم وموضوعيتهم، وتقديم توصيات إلى مجلس بهذا الشأن؛

- الاتفاق مع المدققين الخارجيين على طبيعة ونطاق التدقيق، قبل أن تبدأ عملية المراجعة؛ وتحديد أتعابهم؛
- مراجعة فعالية ترتيبات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية؛ وتقييم استراتيجية المدققين الداخليين وخطة المراجعة؛ وترتيبات الحوكمة؛ والنظر في البيانات المالية السنوية؛
- التأكد من أن الموارد المتاحة للمراجعة الداخلية كافية لتلبية احتياجات الجامعة؛
- تلقي ودراسة طلبات استعراض التدقيق الداخلي المقدمة من عشرين أو أكثر من أعضاء المجمع عبر المراقبون؛
- إتاحة النص الكامل لتقرير التدقيق الداخلي لأي عضو من أعضاء المجمع بالاتفاق مع سكرتير اللجنة.
- مناقشة المشاكل والتحفظات الناشئة عن عمليات المراجعة المرحلية والنهائية مع المدققين.
- النظر في النتائج الرئيسية لتحقيقات التدقيق وردود الإدارة.

وتكون اللجنة ملزمة أن تقدم تقريراً سنوياً إلى المجلس بشأن استنتاجاتها عن مدى كفاية وفعالية الترتيبات المؤسسة للقيام بخمسة مهام هي: إدارة المخاطر؛ المراقبة؛ الحوكمة؛ الاقتصادية والكفاءة والفعالية؛ وإدارة وضمان جودة البيانات المقدمة إلي وكالة إحصاءات التعليم العالي (HESA)، وإلى مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا (HEFCE)، وهيئات التمويل والقروض الأخرى.

تتكون لجنة المراجعة والتدقيق من:

- عضو خارجي عن المجلس يعين من قِبل المجلس، ولا يجوز أن يكون عضواً في أي هيئة أخرى أو تقلد أي منصب، وهو من يرأس اللجنة.

- أربعة أشخاص خارجيين يعينوا من قِبل المجلس، أثنين منهم على الأقل لهم خبرة على مستوى كبار المسؤولين في القطاع الخاص.
- عضو يعينه مؤتمر الكليات.
- عضو واحد من المجمع ينتخبه المجمع من بين أعضاء الكليات في شعبتي العلوم الرياضية والفيزيائية والحياتية والعلوم الطبية؛ ممن لم يتم تعينهم في المجلس أو في أية لجنة، ولم يشغل أي منصب في الجامعة أو في أي كلية.
- عضو واحد من المجمع ينتخبه المجمع من بين أعضاء الكليات في شعبتي العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛ ممن لم يتم تعينهم في المجلس أو في أية لجنة، ولم يشغل أي منصب في الجامعة أو في أي كلية.
- عضو واحد من المجمع، ليس بالضرورة أن يكون عضواً في أي شعبة من الشعب الأربع، ممن لم يتم تعينهم في المجلس أو في أية لجنة، ولم يشغل أي منصب في الجامعة أو في أي كلية.

لا يجوز لأي عضو من أعضاء اللجنة في الوقت نفسه أن يكون عضواً في اللجنة المالية أو لجنة التخطيط وتخصيص الموارد. تكون عضوية اللجنة أربع سنوات، ويجوز إعادة تعيين العضو لفترة واحدة أخرى.

يحضر جلسات اللجنة كل من مدير الشؤون المالية Director of Finance والمسجل Registrar والمدققين الداخليين Internal Auditors، بالإضافة لأفراد آخرين منهم ممثلين عن المدققين الخارجيين تتم دعوتهم للحضور حسب الحاجة، ولكنهم ليسوا أعضاء في اللجنة.

ث) مجالس الشُعب الأكاديمية الرئيسية والكليات والكليات الفرعية:

تتكون جامعة أكسفورد من الجامعة المركزية والكليات. تتكون الجامعة المركزية من شعب أكاديمية ومراكز بحثية وأقسام إدارية ومكتبات ومتاحف، أما الكليات والتي يصل عددها إلى (٣٨) كلية فهي مؤسسات ذاتية الحكم ومستقلة مالياً، وهي مرتبطة بالجامعة المركزية في نظام فيدرالي. كما توجد كذلك عدد (٦) ست قاعات خاصة دائمة أسستها طوائف مسيحية مختلفة وما زالت تحتفظ بطابعها المسيحي، وهي كيانات قانونية منفصلة ومستقلة. يتم تصنيف الكليات ضمن الأقسام الأربعة حسب اللوائح الصادرة.

مجالس الشُعب الأكاديمية:

تقسم الأنشطة الأكاديمية للجامعة إلى أربع شعب أكاديمية رئيسية، هي: العلوم الإنسانية؛ العلوم الرياضية والفيزيائية والحياتية؛ العلوم الطبية؛ والعلوم الاجتماعية. يكون لكل شعبة أكاديمية رئيسي مجلس شعبة Divisional Board مسؤول، تحت إشراف المجلس ولجانه. يتم تحديد تشكيل وعضوية كل مجلس شعبة؛ وصلاحياته وواجباته ودور رئيس الشعبة بموجب قرار للمجلس Council، ويخضع للخطط والسياسات والمبادئ التوجيهية التي وضعها المجلس ولجانه والمبينة في النظام الأساسي. ويتم اتخاذ قرارات يومية لهذه الشعب الأربع في مسائل مثل التمويل والتخطيط.

تشمل اختصاصات وسلطات وواجبات مجلس الشعبة الأكاديمية ما يلي:

- الإشراف على تنظيم وتطوير وتقديم المناهج الدراسية (مع التركيز بشكل متساوٍ على الدراسات العليا والدراسات الجامعية) بالتعاون مع الكليات والجمعيات والقاعات الخاصة الدائمة؛ والإشراف على السياق العام للبحث وتطويره، وذلك في المجال الأكاديمي الذي تغطيه الشعبة المعنية، بالتشاور الوثيق مع

وحدات الإدارة الأكاديمية الفرعية؛

- التطوير والاقتراح لخطط استراتيجية خماسية شاملة ومفصلة وبيانات تشغيلية لمدة عام تغطي المسائل الأكاديمية؛ المسائل المالية؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والتوظيف، بالتعاون مع الكليات والجمعيات والقاعات الخاصة الدائمة والوحدات الفرعية وقطاع الخدمات الأكاديمية، مع مراعاة الاحتياجات الخاصة للوحدات الصغيرة والأنشطة البينية متعددة التخصصات؛
- الإشـراف العـام والمسـؤولية عـن جميـع الأمـور المتعلقـة بالميزانيـات؛ والمسـاحات؛ والمنـاهج الدراسـية؛ والتوظيـف؛ عـبر الوحـدات الفرعيـة للقسـم، بالتشـاور مـع الكليـات والجمعيـات والقاعـات الخاصـة الدائمـة؛ باستثناء تلك المسؤولية التشغيلية اليومية عن هذه الأمور والتي يتم نقلها إلى الوحـدات الفرعيـة، وأن يقـوم مجلـس الشـعبة بمراقبـة عمـل الوحـدات الفرعية مقابل تلك الخطط والميزانيات؛
- المراجعة الاستراتيجية الدورية للوحدات الفرعية؛
- الموافقة على التعيينات وإعادة التعيينات للموظفين الأكاديميين المقترحة من قبل الوحدات الفرعية (باستثناء التعيينات التي تتم من قبل المجالس الانتخابية المنشأة بموجب القانون أو اللائحة)؛ وتعيينات رؤساء الأقسام العلمية بالكليات؛ والنظر في مقترحات الوحدات الخاصة بشأن دفع الرواتب ضمن جدول زيادة مرتبات المحاضرين الجامعيين؛ ومراجعة الشروط والأحكام العامة لتوظيف أعضاء هيئة التدريس في المجال الأكاديمي الذي تغطيه الشعبة.
- تحديد الجمعيات الجامعية للوظائف الأكاديمية الجديدة والشاغرة، بناءً على توصية الوحدات الفرعية بعد الاتصال بالكليات والجمعيات والقاعات الخاصة الدائمة، والتي تكون خاضعة للتصديق من قبل لجنة مشتركة بين الجامعة/ الكلية تحت رعاية لجنة شؤون الموظفين؛

- الحفاظ على الجودة والمعايير التعليمية في المجال الأكاديمي الذي تغطيه الشعبة؛
- دراسة تقارير الفاحصين، بما في ذلك الفاحصون الخارجيون، بناءً على مشورة الوحدات الفرعية ذات الصلة؛
- الإشراف على علاقات القسم بالأقسام الأخرى وبالكليات والجمعيات والقاعات الخاصة الدائمة، ومع مجلس التعليم المستمر؛ ومع الجهات الحكومية والخدمية المختلفة، في الأمور ذات الاهتمام المشترك.
- يقدم كل مجلس تقريراً سنوياً إلى المجلس Council عن أنشطة الشعبة في العام الدراسي السابق، ومعه بيان التشغيل المتفق عليه.

الكليات والكليات الفرعية:

تمثل الكليات العنصر الأساسي للجامعة، وتتمتع بحكم فدرالي. لكل كلية ميثاق يتم بموجبه حكم الكلية من قبل رئيس الكلية Head of House ومجلس كلية حاكم يتكون من عدد من الزملاء Fellows معظمهم تقلد مناصب بالجامعة سابقاً.

يتشكل مجلس الكلية من حاملو جميع المناصب الجامعية المعتمدون لهذا الغرض من قبل مجلس القسم الأكاديمي ذو الصلة والذين تشمل واجباتها البحث أو التدريس؛ وشاغلو جميع المناصب في كليات وجمعيات الجامعة التي تكون واجباتهم مصدق عليها من قبل رئيس الكلية أو الجمعية لتشمل البحث أو التدريس؛ والأشخاص الذين قد يتم تعيينهم كأعضاء من قبل مجلس الشعبة الأكاديمية بسبب العمل الذي يقومون به في أكسفورد في المجالات الأكاديمية التي يهتم بها مجلس الشعبة. يجوز لمجلس الشعبة الأكاديمية ذات الصلة، إذا رأى ذلك مناسباً، السماح للأشخاص الذين ليسوا أعضاء في الجامعة بأن يصبحوا

"أعضـاء إضـافيين" في الكليـات، ولكـنهم لـن يكونـوا مـؤهلين للعضـوية المجمـع بموجب أحكام النظام الأساسي.

ج) مؤتمر الكليات Conference of Colleges:

يعتبر مؤتمر الكليات منتدى أو جمعية لكليات جامعة أكسفورد للتعامل مع الأمور ذات الاهتمام المشترك والغرض المشترك، يمثل مؤتمر الكليات الاهتمامات المشتركة للكليات في المجلس Council ولجانه، ويعتبر صوتاً لمصالح الكليات داخل مجتمع الجامعة، ويعمل كهيئة للمناقشة بين الكليات وصانع القرار. للمؤتمر وظيفتان رئيسيتان؛ الوظيفة الأولي هي تمكين الكليات، كمؤسسات ذاتية الحكم ومستقلة مالياً، من العمل بشكل جماعي بشأن القضايا التي تهمهم؛ بداية من مشاركة المعلومات والممارسات الجيدة إلى العمل معاً للحصول على مشورة أو خدمات الخبراء. والوظيفة الثانية أن يعمل المؤتمر أيضاً كصوت لمصالح الكلية داخل مجتمع الجامعة؛ بحيث يمكّن الكليات من مناقشة القضايا اليومية الرئيسية والعمل وفقاً لها؛ وتطوير وجهات النظر والسياسات المشتركة واتخاذ القرارات؛ مما يتيح نشر منظور جامعي للكلية على نطاق واسع والتأثير على عملية صنع القرار في الجامعة.

المؤتمر:

المؤتمر conference هو الهيئة العليا لصنع القرار في مؤتمر الكليات، ويحضره جميع رؤساء الكليات، وهو مخول لاتخاذ بعض القرارات نيابة عن الكليات بشكل جماعي. يعمل المؤتمر على جمع آراء الكليات وتمثيلها في التعامل مع الجامعة؛ وصياغة رأي الأغلبية بين الكليات؛ وتيسير النقاش المستنير والشفاف حول القضايا الجماعية.

لمؤتمر الكليات لجان رئيسية، ولجان دائمة أصغر؛ يتم تمكينها من تشكيل مجموعات عمل خاصة أو مشتركة خاصة أو دائمة. تعتبر اللجنة التوجيهية للمؤتمر

من أهم لجان المؤتمر الرئيسية. تتعامل اللجنة التوجيهية Steering Committee مع القضايا الاستراتيجية الرئيسية، وتتفاعل بسرعة مع المبادرات الجامعية والخارجية وتعرض المشكلات مع الجامعة نيابة عن الكليات. تضم اللجنة أحد عشر عضواً، من بينهم رؤساء اللجان الرئيسية للمؤتمر؛ جنباً إلى جنب مع ممثلي رؤساء الكليات وزملاء الكلية.

٣-٧-٢ حوكمة جامعة كامبريدج Cambridge University:

تقع جامعة كامبريدج في مدينة كامبردج جنوب شرق بريطانيا، شمال شرق العاصمة لندن، وعلى بعد ٨٠ كم منها، وتعتبر الجامعة الثانية قُدماً على مستوى العالم الناطق باللغة الإنجليزية بعد جامعة أكسفورد، وهي إحدى الجامعات السبع العتيقة في بريطانيا. تأسست الجامعة عام ١٢٠٩، وهي الأعرق على مستوى العالم في مجال العلوم الطبيعية والرياضيات والفيزياء.

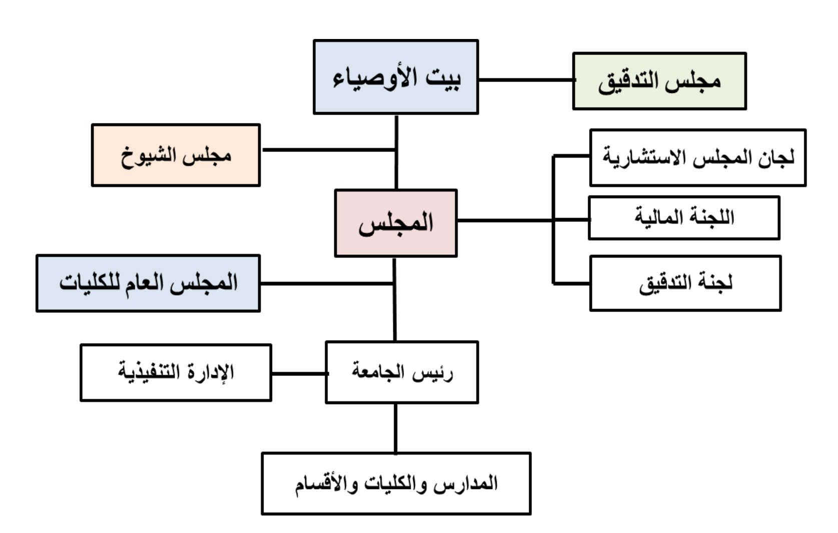
يزيد عدد طلاب الجامعة عن (١٧) ألف طالب، ويقدر عدد الطلاب الدوليين فيها بأكثر من (٣) آلاف طالب، وتضم الجامعة (٣١) كلية، وفيها ثلاث كليات خاصة بالنساء فقط، ويوجد بالجامعة (٦) مدارس وهي: العلوم الإنسانية والآداب، والطب السريري، والعلوم البيولوجية، والعلوم الفيزيائية، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، والتكنولوجيا، وكل مدرسة منها لها كليات خاصة بها.

احتلت جامعة كامبريدج المركز الثالث عالمياً في التصنيف الذي تعده جامعة شنغهاي الصينية لعام ٢٠٢٠، والمركز السادس في تصنيف التايمز للتعليم العالي THE لعام ٢٠٢١، والسابع في تصنيف QS لعام ٢٠٢١ للجامعات العالمية.

الهيئات والمجالس الحاكمة:

تُحكم جامعة كامبريدج من خلال الهيئات والمجالس المركزية الحاكمة، وأساساً من خلال كل من "بيت الأوصياء" Regent House، ومجلس Council، والمجلس العام للكليات General Board of the Faculties، ومجلس التدقيق Board of Scrutiny، وتشمل هذه الهيئات ممثلين من مختلف أنحاء الجامعة، [Cambridge University Governance]. يتميز نظام الحوكمة بجامعة كامبريدج بوجود هيئة حاكمة مختلفة وهي "بيت الأوصياء" بجانب "المجلس" و"مجلس الشيوخ Senate".

يوجد بالجامعة مئات اللجان، كل منها له دور فعال في تمكين الجامعة ووظائفها وأنشطتها العديدة من العمل. يتم دعم كل من مجلس الجامعة University Council والمجلس العام للكليات General Board of the Faculties من قبل عدد من اللجان واللجان المشتركة. يوضح الشكل (٣-٤) الهيكل التنظيمي للهيئات والمجالس الحاكمة بجامعة كامبريدج.



شكل (٣-٤): الهيكل التنظيمي للهيئات والمجالس الحاكمة بجامعة كامبريدج.

أ) بيت الأوصياء Regent House:

المهام والمسؤوليات:

يعتبر "بيت الأوصياء" بمثابة البرلمان التشريعي والهيئة الحاكمة الرئيسية للجامعة، وتتوقف فعاليته على أعضائه وحفاظهم على الوعي والمشاركة مع القضايا المطروحة. يقوم "بيت الأوصياء" باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لحوكمة الجامعة مثل، إنشاء وتعديل اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم الجامعة، والنظر في قضايا السياسات الكبرى التي تخص الجامعة، والموافقة على مشاريع الانشاءات الكبرى، وإنشاء المناصب الأكاديمية العليا، واعتماد التقارير المالية والميزانية. كما يلعب "بيت الأوصياء" دوراً حاسماً في عملية صنع القرار في الجامعة، ويقوم بانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية (مجلس الجامعة Council ومجلس التدقيق Board of Scrutiny) الجامعة.

تقدم مختلف هيئات ومجالس الجامعة تقاريرها وتعليقاتها وتوصياتها ومقترحاتها إلى "بيت الأوصياء" للموافقة عليها، وأكثرها تأتي من مجلس الجامعة Council (باعتباره المجلس التنفيذي الرئيسي للجامعة)، والمجلس العام للكليات (باعتباره الهيئة المسئولة عن السياسة التعليمية والأكاديمية للجامعة). ينظر "بيت الأوصياء" هذه التقارير والمقترحات والتعليقات خلال مناقشاته، وله قبول المقترحات بصيغتها الحالية أو استخدام سلطاته للتوصل إلى الاقتراع، وسحب المقترح، أو تعديله.

التشكيل:

يتكون "بيت الأوصياء" من حوالي (٦٠٠٠) عضو، من بينهم رئيس الجامعة Chancellor وباقي قيادات الجامعة، وقيادات الكليات، وزملاء الكليات ممن تتوافر فيهم شروط إقامة محددة، وعدد كبير من أعضاء وموظفي الجامعة المؤهلين والمنتسبين لها من خريجين أو عاملين أو باحثين مسجلين ممن لم يبلغوا سن ال ٧٠ عاماً، وذلك تبعاً للنظام الأساسي للجامعة.

تعلن قائمة أولية– قابلة للتعديل– بأسماء المرشحين لعضوية "بيت الأوصياء" في الأسبوع الأول من أكتوبر من كل عام، ليتمكين من لديه أسباب من التقدم لاقتراح أي تعديل بالقائمة الأولية. ثم تنشر القائمة النهائية بأسماء الأعضاء في تقرير خاص في أول شهر نوفمبر كل عام، ولا يمكن تغيير قائمة العضوية حتى نوفمبر التالي.

ب) مجلس الشيوخ Senate:

المهام والمسؤوليات:

حتى وقت مبكر من القرن العشرين، كان مجلس الشيوخ هو المجلس التشريعي الرئيسي للجامعة ولعب دوراً هاماً وفاعلاً في إدارة الجامعة. في عام ١٩٢٦، أصبحت الهيئة الحاكمة للجامعة هي "بيت الأوصياء"، وأصبحت المسؤولية الرئيسية لمجلس الشيوخ هي انتخاب رئيس الجامعة Chancellor، و المشرف الأعلى High Steward، وجميع قيادات الجامعة، وسن المراسيم والقوانين ordinances التي تنظم عمله.

تشكيل مجلس الشيوخ:

يتألف مجلس الشيوخ من ما يلي:

(أ) رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة Vice-Chancellor؛

(ب) جميع الأعضاء المسجلة أسماؤهم في قائمة "بيت الأوصياء" في وقت الإصدار الأخير؛

(ج) جميع أعضاء الجامعة ممن حصلوا على أي درجات كاملة من الجامعة (درجة الماجستير أو الدكتوراه أو شهادة البكالوريوس في اللاهوت)؛

لا يجوز لأي شخص تم تعليق أو حرمانه من درجته أن يكون عضواً في مجلس الشيوخ خلال فترة استمرار هذا التعليق أو الحرمان.

ت) رئيس الجامعة، المشرف الأعلى:

رئيس الجامعة Chancellor هو الرئيس التنفيذي للجامعة، يُنتخب من قِبل مجلس الشيوخ، ويعمل في منصبه وفقاً لقوانين والنظام الأساسي للجامعة، ويظل في منصبه حتى يتقدم طوعاً باستقالته أو حتى يقرر مجلس الشيوخ خلاف ذلك. يكون لرئيس الجامعة القدرة على دعوة "بيت الأوصياء" للإجماع، وقبول المرشحين للدرجات والألقاب، وعليه أداء الواجبات الأخرى التي قد يحددها النظام الأساسي أو القانون. يساعد رئيس الجامعة نائب رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة المفوض Pro-Vice Chancellor، وعليهم أداء الواجبات التي يحددها النظام الأساسي. يتم تعيين نائب رئيس الجامعة من قبل "بيت الأوصياء" بناءً على ترشيح مجلس الجامعة، وهو المسؤول الأكاديمي والإداري الرئيسي للجامعة، ويثل الجامعة على الصعيدين الوطني والدولي. يتمتع كل من نواب رئيس الجامعة المفوضين بمجال محدد من المسؤولية، ويوفرون القيادة المؤسسية للجامعة، مع نائب رئيس الجامعة.

إذا كان منصب رئيس الجامعة شاغراً، فإن واجباته وصلاحياته، التي لم يسبق تخصيصها بموجب قانون أو مرسوم خاص لنائب رئيس الجامعة، فإنه يتم تفويضها للمشرف الأعلى High Steward (أو نائب المشرف الأعلى). يتم انتخاب المشرف الأعلى High Steward من قبل أعضاء مجلس الشيوخ. تنطبق الترتيبات المنصوص عليها في النظام الأساسي والمرسوم الخاص بانتخاب رئيس الجامعة أيضاً على انتخاب المشرف الأعلى. يتم تعيين نائب المشرف الأعلى من قبل المشرف الأعلى. يقوم المشرف الأعلى ونائبه بأداء المهام والواجبات التي ينص عليها النظام الأساسي أو المرسوم، ويقوم نائب المشرف الأعلى بتنفيذ واجبات هذا المنصب عندما يكون منصب المشرف الأعلى شاغراً. يتولى كل من المشرف الأعلى، ونائب المشرف الأعلى مناصبهم حتى يستقيل طواعية أو حتى يقرر مجلس الشيوخ خلاف ذلك.

ث) المجلس Council:

مسؤوليات وصلاحيات المجلس:

المجلس هو المجلس التنفيذي الرئيسي للجامعة- مجلس الجامعة University Council، والهيئة التنفيذية لصنع السياسات بها، وهو من يتحمل المسؤولية الشاملة عن إدارة الجامعة، وتحديد رسالتها، وتخطيط أعمالها، وإدارة مواردها، ويعد المجلس التقرير السنوي للجامعة. ينفذ المجلس المهام الإدارية الأخرى التي قد يفوضه بها "بيت الأوصياء" المسندة إليه بموجب النظام الأساسي للجامعة أو القوانين والمراسيم.

يشرف المجلس على العلاقات بين الجامعة وكل من الكليات والهيئات الخارجية في العديد من الأمور (غير تلك المتعلقة مباشرة ببرامج التعليم والبحث في الجامعة والتي يتعامل معها المجلس العام للكليات)، ويشرف على عمل كل المؤسسات في الجامعة التي يتم وضعها تحت إشرافه، ويجب عليه التأكد من قيام قيادات هذه المؤسسات لواجباتهم بصورة مرضية وأن تنطبق عليهم شروط بقائهم في مناصبهم. على المجلس التشاور مع بيت الأوصياء في القرارات والسياسات ذات الاهتمام العام للجامعة، ويقدم تقاريره وتوصياته إلي "بيت الأوصياء" بشأن هذه المسائل. وهو مسؤول عن تعيين أو ترشيح أعضاء معينين في اللجان المختلفة وعن العديد من شؤون الطلاب.

تشكيل المجلس:

يتألف المجلس من (٢٥) عضواً، من بينهم رئيس الجامعة Chancellor (الذي لا يحضر اجتماعات المجلس عادة) ونائبه، و(٢٣) عضو بيانهم كالتالي:

- عدد (١٦) عضو من بين الأكاديميين يتم انتخابهم من قِبل "بيت الأوصياء" لفترة وبطريقة يحددها المرسوم الخاص بذلك، وبياناتهم كالتالي:

(٤) أعضاء من بين رؤساء الكليات Heads of Colleges،

(٤) من أعضاء هيئة التدريس Professors and Readers،

(٨) من بين الأعضاء الآخرين في "بيت الأوصياء".

- عدد (٤) أعضاء خارجيين يعينهم "بيت الأوصياء" لا تنطبق عليهم شروط عضوية البيت، وهم ليسوا أيضاً من موظفي الجامعة أو أي كلية بها. يعين المجلس أحدهم لرئاسة لجنة التدقيق التابعة له.

- عدد (٣) ثلاثة طلاب.

لا يتم انتخاب أي شخص عضواً في المجلس بعد بلوغه سن السبعين عاماً. ويرأس المجلس نائب رئيس الجامعة، ويسمى رئيس المجلس Chair، شريطة أن يكون لرئيس الجامعة الحق في اتخاذ رئاسة أي اجتماع للمجلس يحضره. وفي حالة عدم حضور رئيس الجامعة ونائبه، فتكون رئاسة المجلس لأي عضو من المجلس يختاره نائب رئيس الجامعة ليكون بمثابة نائب له أو لها Deputy Chair. يعمل مسجل الجامعة كسكرتير للمجلس.

لجان المجلس:

للمجلس لجنتين نظاميتين هما لجنة التدقيق Audit Committee، اللجنة المالية Financial Committee. يترأس نائب رئيس الجامعة اللجنة المالية، وتضم عدداً من الأعضاء الخارجيين، ولديها الصلاحيات المفوضة إليها من قبل المجلس لتقديم المشورة بشأن إدارة أصول الجامعة، بما في ذلك الممتلكات والأموال والأوراق المالية. للجنة المالية لجنتين فرعيتين هما: لجنة التقييم؛ واللجنة الفرعية للأعمال.

للمجلس عدة لجان استشارية ومساعدة أخري، منها: اللجنة الاستشارية للإعانات والشؤون الخارجية والقانونية (CBELA)؛ اللجنة الاستشارية لعضوية

اللجان والترشيحات الخارجية (ACCMEN)؛ لجنة الطلبات؛ لجنة الأعمال؛ لجنة الدرجات الفخرية؛ مجلس الاستثمار؛ لجنة التعويضات؛ لجنة إدارة المخاطر؛ ولجنة التعيينات الدائمة للخدمة الإدارية الموحدة.

توجد أيضاً لجان مشتركة بين المجلس والمجلس العام للكليات، هي: لجنة حوكمة واستراتيجية الخدمات الطبية الحيوية؛ مجلس الدراسات العليا؛ لجنة المباني؛ لجنة المساواة والتنوع؛ لجنة استراتيجية الاستدامة البيئية؛ لجنة استراتيجية العقارات؛ اللجنة التنفيذية للصحة والسلامة؛ لجنة الموارد البشرية؛ لجنة خدمات المعلومات؛ لجنة الإستراتيجية الدولية؛ لجنة الترشيح لمنصب نائب رئيس الجامعة؛ لجنة التخطيط والموارد؛ لجنة المنع؛ لجنة إدارة الموارد؛ لجنة شؤون ما بعد الدكتوراه؛ ولجنة الرياضة الجامعية.

لجنة التدقيق Audit Committee:

لجنة التدقيق هي لجنة دائمة تابعة للمجلس، وهي عنصر أساسي في أنظمة التأكيد والرقابة الداخلية وإعداد التقارير بالجامعة، وهي اللجنة الجامعية الوحيدة التي أغلبية أعضاءها من خارج الجامعة، ويرأس اللجنة أحد أعضاء المجلس من بين الأعضاء من الخارج.

تشمل واجباتها مراجعة فعالية الأنظمة الداخلية للجامعة للرقابة المالية وغيرها؛ والتأكد من وجود هياكل مناسبة لإدارة الشؤون المالية والحوكمة وإدارة المخاطر. وهي تعمل جنباً إلى جنب مع المدققين الخارجيين لمراجعة طبيعة ونطاق التدقيق الخارجي والنظر في البيانات المالية للجامعة وكذلك البيان المقدم من قبل المجلس بشأن حوكمة الشركات في الجامعة. تقوم اللجنة بفحص تقارير التدقيق الداخلي عن كثب، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط المسائل الخاصة بالتقارير الفردية، ولكن أيضاً أي اتجاهات عبر التقارير من أجل تحديد ومعالجة أي إخفاقات منهجية. تقدم اللجنة تقارير سنوية عن النتائج التي توصلت إليها إلى المجلس، ونائب رئيس الجامعة وإلى

"مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا" HEFCE. تجتمع لجنة التدقيق مرة واحدة على الأقل لكل فصل في كل سنة مالية.

ج) **المجلس العام للكليات** General Board of the Faculties:

المجلس العام للكليات هو المجلس المسؤول– أمام "بيت الأوصياء" والمجلس– عن الأمور المتعلقة بالأنشطة والسياسات الأكاديمية والتعليمية للجامعة، والمسؤول عن الحفاظ على مستوى عال من التعليم والبحوث. تندرج هذه الأمور تحت خمسة عناوين رئيسية هي: التعليم؛ البحث العلمي؛ التخطيط الأكاديمي؛ الخدمات الأكاديمية؛ وقضايا الموارد البشرية المتعلقة بالطاقم الأكاديمي. يتحمل المجلس العام أيضاً المسؤولية العامة عن الأنشطة الأكاديمية للكليات والأقسام والمدارس، بالإضافة إلى المتاحف والمكتبات بالجامعة.

يقدم المجلس العام المشورة فيما يخص السياسات التعليمية للجامعة وكذلك السيطرة على موارد الجامعة. يجتمع المجلس العام عادةً ثلاث مرات لكل فصل دراسي. يضطلع مسؤولو أعضاء المجلس العام بمسؤوليات أخرى.

يساعد المجلس العام للكليات في أداء مهامه عدة لجان، هي: لجنة التعليم؛ لجنة الوصول إلى الامتحانات والتخفيف من حدتها؛ لجنة عضوية اللجان؛ لجنة المتاحف؛ لجنة مراجعة نتائج الامتحانات لمؤهلات الدراسات العليا؛ لجنة القبول للدراسات العليا؛ لجنة سياسة البحث؛ لجنة نظم معلومات الطلاب؛ ولجنة أخلاقيات البحث الجامعي. توجد كذلك عدة لجان مشتركة للمجلس العام للكليات وللمجلس يصل عددها إلى (١٦) لجنة.

ح) **مجلس التدقيق** Board of Scrutiny:

يتطلب النظام التعليمي من جميع الجامعات في المملكة المتحدة التي تتلقى أموالاً من مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا (HEFCE) تعيين هيئة للتدقيق، ويحدد قانون تدقيق الممارسة بالتفصيل تكوين واختصاصات الهيئة. ولذا أنشأ مجلس تدقيق

Board of Scrutiny في الجامعة عام ١٩٩٥ كآلية داخلية هامة لضمان الشفافية والمساءلة، ودراسة الطريقة التي يتم بها حوكمة الجامعة والتعليق عليها، والتدقيق في حسابات الجامعة. يتبع مجلس التدقيق "بيت الأوصياء"، ويرفع تقاريره ودراساته له، وتخضع تقاريره للمناقشة من قبل "بيت الأوصياء".

المسؤوليات والصلاحيات:

المسؤولية الرئيسية لمجلس التدقيق هو مراقبة حوكمة الجامعة. يقوم مجلس التدقيق في كل عام بفحص التقرير السنوي لمجلس الجامعة Council نيابة عن "بيت الأوصياء"؛ وتقرير تخصيصات المجلس المطلوبة بموجب النظام الأساسي؛ وأي تقرير آخر للمجلس يقترح تخصيصات مالية. يجوز للمجلس التحقيق في أي القضايا التي تنشأ بناءً على التقارير السنوية لكل من المجلس والمجلس العام للكليات وأية وثائق رسمية ذات الصلة، وكذلك إجراء تحقيقات مع أي من قيادات الجامعة، ومناقشة سياسات الجامعة، والترتيبات التي اتُخذت لتنفيذ هذه السياسات. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على مجلس التدقيق أداء الواجبات الأخرى، على النحو الذي قد يحدده النظام الأساسي. يرفع المجلس نتائج عمله في شكل تقرير سنوي يتم نشره في "بيت الأوصياء" في يوليو من كل عام.

التشكيل:

يتألف مجلس التدقيق من:

- اثنين من المراقبون Proctors؛
- اثنين من مساعدي المراقبون Pro-Proctors ترشحهما الكليات؛
- ثمانية أعضاء من "بيت الأوصياء" ينتخبهم "بيت الأوصياء"، منهم اثنان من الأعضاء الذين لهم عشر سنوات أو أقل كأعضاء في "بيت الأوصياء".

ويخدم الأعضاء المنتخبون لمدة أربع سنوات، ويتم انتخاب أربعة منهم كل سنتين.

لا يجوز لأي شخص أن يكون عضواً في مجلس التدقيق ويكون عضواً في المجلس أو المجلس العام للكليات أو اللجنة المالية للمجلس، أو يشغل أياً من مكاتب رئيس الجامعة، أو نائب رئيس الجامعة، أو نائب رئيس الجامعة المفوض Pro-Vice-Chancellor، أو محامي الجامعة، أو نائب محامي الجامعة، أو المسجل، أو مساعد المسجل، أو السكرتير. إذا أصبح أي عضو في مجلس التدقيق عضواً في أي من المكاتب المذكورة أعلاه أو تم تعيينه أو انتخابه في أي من المناصب المذكورة أعلاه أو لم يعد عضواً في "بيت الأوصياء"، فسيصبح مقعده شاغراً عندئذٍ. يتم انتخاب رئيس Chair وأمين سر مجلس التدقيق سنوياً.

خ) المدارس والكليات والأقسام:

هناك ثلاث مجموعات رئيسية مسؤولة عن تقديم التدريس والبحث وإدارة تلك الأنشطة داخل الجامعة، هي: المدارس والكليات والأقسام.

المدارس:

يوجد بالجامعة عدد (٦) ست مدارس schools، تشكل كل منها مجموعة إدارية من الكليات المتشابهة والمؤسسات الأخرى، هي مدارس:

- الفنون والعلوم الإنسانية؛
- العلوم البيولوجية؛
- الطب السريري؛
- العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- العلوم الفيزيائية؛
- مدرسة التقنية.

يتم إدارة هذه المدارس من خلال مجالس المدارس Schools Councils، التي

تضم ممثلين كبار من الكليات والأقسام المكونة لكل مدرسة، ويكون عضو واحد على الأقل من كل مجلس مدرسة هو عضو في المجلس العام للكليات.

يعمل كل مجلس مدرسة كمنظمة تنسيقية لمجموعة الكليات والأقسام التابعة له. يختص مجلس المدرسة بما يلي:

- إعداد الخطط والتقارير الأكاديمية والمالية؛
- تخصيص الأموال المتاحة لها من قبل المجلس العام بين مؤسسات المدرسة؛
- العمل مع مؤسسات المدرسة للتأكد من أن الخطط الأكاديمية المؤسسية والمدرسية متسقة وواقعية ومعقولة التكلفة؛
- النظر في أي أمر يحال إلى مجلس المدرسة من قبل المجلس العام للكليات.

تعقد اجتماعات كل مجلس مدرسة ست مرات في السنة، وعادةً مرتين في كل فصل دراسي. لكل مجلس مدرسة مدير مدرسة Head of School. الرئيس Chair هو رئيس مجلس المدرسة والمسؤول الأكاديمي الرئيسي للمدرسة والمسؤول أمام مجلس المدرسة، والمجلس العام للكليات، ونائب رئيس الجامعة عن الإدارة العامة للمدرسة، بما في ذلك استخدام الأموال وتنفيذ الخطط المعتمدة.

الكليات والأقسام:

الكليات هي هيئات مستقلة وذاتية الإدارة ولها قوانينها وهيئاتها الإدارية الخاصة. توجد (٣١) كلية الجامعة. كليات الجامعة مسؤولة رسمياً عن تنظيم التدريس والبحث بالكلية، وعن قبول الطلاب الجامعيين في الجامعة. ينظم النظام الأساسي والأوامر الخاصة الدستور الرسمي للكليات والأقسام. يتم تمثيل الكليات بشكل مباشر في عدد من لجان الجامعة، بما في ذلك تمثيل الكليات في مجلس الجامعة بأربعة رؤساء للكليات، وتمثيل في اللجنة المالية، ولجنة التخطيط ولجنة الموارد واللجنة

المشتركة للتنمية. يتم تضمين قيادات وزملاء الكليات وموظفي الكلية الآخرين في عضوية "بيت الأوصياء"، وبالتالي يتم تضمينهم مباشرة في إدارة الجامعة بأعلى مستوياتها. عادة ما يتم تنظيم عمل الكليات في الأقسام.

٣-٧-٣ حوكمة إمبريال كوليدج لندن Imperial College London :

تعتبر امبريال كوليدج لندن (أو كلية لندن الإمبراطورية، أو الكلية الامبريالية للعلوم والتكنولوجيا والطب) جامعة أبحاث عامة في لندن، بريطانيا، تتخصص في العلوم والطب والهندسة وإدارة الأعمال. إمبريال كوليدج لندن هي شركة مستقلة ينبثق وضعها القانوني عن ميثاق ملكي صدر عام ١٩٠٧؛ يحدد أهدافها وصلاحياتها وإطار حكمها. وقد أصبحت جامعة مستقلة عام ٢٠٠٧ تزامناً مع مرور ١٠٠ عام على تأسيسها، عندما منحت جلالة الملكة ميثاقاً ونظاماً تكميلياً؛ أنشأت الكلية كجامعة باسم "الكلية الإمبراطورية للعلوم والتكنولوجيا والطب". الكلية هي مؤسسة خيرية تشمل أنشطتها تعزيز المنح الدراسية والتعليم والبحث في العلوم والهندسة والطب خاصة في تطبيقها على الصناعة.

احتلت الكلية المركز الثامن على ترتيب جامعات العالم حسب تصنيف QS لعام ٢٠٢١، والمركز الحادي عشر في تصنيف التايمز للتعليم العالي THE لعام ٢٠٢١، والخامس والعشرون في التصنيف الذي تعده جامعة شانغهاي جياو تونغ لعام ٢٠٢٠.

الهيئات والمجالس الحاكمة:

تُحكم كلية/جامعة "إمبريال كوليدج لندن" من خلال الهيئات والمجالس المركزية الحاكمة، وأساساً من خلال المجلس Council والمحكمة Court ومجلس الشيوخ Senate، وتشمل هذه الهيئات ممثلين من مختلف أنحاء الجامعة، [College Governance, Imperial College London,]. يوضح الشكل

(٣–٥) الهيكل التنظيمي للهيئات الحاكمة بجامعة/كلية إمبريال كوليدج لندن.

يتميز نظام الحوكمة بوجود هيئة جديدة هي "المحكمة Court" بمثابة الجسم الأساسي والرسمي الكبير للجامعة، بالإضافة لكل من "المجلس Council"، و"مجلس الشيوخ Senate".

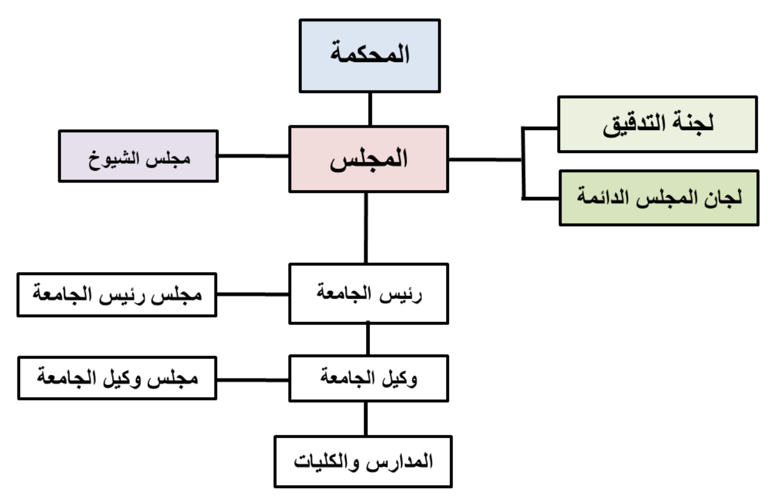
أ) المحكمة The Court:

المحكمة هي الجسم الأساسي والرسمي الكبير للجامعة، وهي حلقة الوصل بين الخريجين Alumni ومنظمات المجتمع المحيط المعنية باعتبارهم أصحاب المصلحة، وذلك لمساعدة الجامعة في تنفيذ استراتيجيتها ولخدمة المصالح الأوسع للجامعة، ويمكن لأعضاء المحكمة رفع أية مسائل حول الجامعة.

مهام ومسؤوليات المحكمة:

يتم تحديد صلاحيات ومهام المحكمة بموجب مرسوم على النحو التالي:

- **مناقشة استراتيجية الجامعة وكيفية تنفيذها، وغيرها من المسائل المتعلقة بالجامعة؛**
- **تطوير قدراً كبيراً من المعرفة حول مهمة الجامعة، ويكون أعضاء المحكمة شركاء ودعاة أقوياء للجامعة؛**
- **تلقي تقريراً سنوياً من رئيس الجامعة عن سير العمل في الجامعة؛**
- **الموافقة على التعديلات التي يتم ادخالها على الميثاق Charter، بناء على توصية من المجلس Council.**



شكل (٣-٥): الهيكل التنظيمي للهيئات الحاكمة بإمبريال كوليدج لندن.

تشكيل المحكمة:

تضم المحكمة (٣٤) عضواً في المجموع، بين ممثلين من المجلس ومن الإدارة العليا للجامعة بحكم مناسبها وأعضاء خارجيين. تتكون عضوية المحكمة الخارجية من مجموعتين رئيسيتين من أصحاب المصلحة، هم: خريجو الجامعة والمنظمات المحلية. يتم اختيار الخريجين على نطاق واسع من بين أولئك الذين يشاركون بنشاط في أنشطة الجامعة، بينما يأتي أعضاء المنظمات المحلية من تلك المنظمات التي لها ارتباط وثيق بالحياة الجامعية في المجتمع المحيط.

يتم تحديد تشكيل المحكمة، من خلال مرسوم، على النحو التالي:

- رئيس المجلس Council بحكم منصبه؛
- عضو غير تنفيذي في المجلس يعينه المجلس؛
- رئيس الجامعة President بحكم منصبه؛
- وكيل الجامعة Provost بحكم منصبه؛

- **المدير المالي بحكم منصبه؛**
- **سكرتير الجامعة بحكم منصبه؛**
- **نائب الرئيس للتطوير بحكم منصبه؛**
- **نائب الرئيس للابتكار بحكم منصبه؛**
- **رئيس اتحاد إمبريال كوليدج بحكم منصبه؛**
- **ما يصل إلى (٨) أعضاء من الخريجين الذين تخرجوا مؤخراً من الجامعة، يتم تعيينهم من قبل مجلس الرئيس** President's Board**؛**
- **ما يصل إلى (٨) أعضاء من الخريجين الذين تخرجوا من الكلية منذ أكثر من (٢٠) عاماً، يتم تعيينهم من قبل مجلس الرئيس؛**
- **ما يصل إلى (٨) أعضاء يتم ترشيحهم من قبل المنظمات الهامة في محيط الجامعة ("هيئات الترشيح"). يجب أن يوافق المجلس على قائمة هيئات الترشيح ويتم تحديثها من وقت لآخر؛**
- **كاتب المحكمة هو رئيس الأمانة المركزية** Central Secretariat**، والكاتب المساعد للمجلس** Assistant Clerk to the Council.

ب) المجلس Council**:**

المجلس هو الهيئة الإدارية والتنفيذية للجامعة، فهو المسؤول عن الشؤون المالية والممتلكات والاستثمارات والأعمال العامة، وكذلك هو المسؤول عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي العام للجامعة.

المهام والمسؤوليات:

للمجلس عدة مهام ومسؤوليات، هي:

- **أن يكون المجلس مسؤولاً عن الإدارة الفعالة والسلوك الجيد لجميع جوانب شؤون الجامعة (بما في ذلك الشؤون المالية والممتلكات)؛**

- تعيين رئيس الجامعة، مع الصلاحيات والمسؤوليات التي يحددها المجلس له؛
- تعيين رئيس للمجلس Chairman، وهو شخص لا يتمتع بمكانة فخرية في الجامعة كما حدده المرسوم، أو أن يكون طالب أو موظف في الجامعة؛
- تعيين نائب رئيس المجلسDeputy Chairman من بين أعضائه الخارجيين، ليكون مسؤولاً عن شؤون الجامعة بما فيها الموارد المالية والممتلكات؛ ومسؤول أيضاً عن الإدارة الفعالة وحسن السيرة والسلوك بالجامعة؛
- إصدار أو تعديل أو إلغاء المراسيم والأنظمة والقرارات التي يراها المجلس ضرورية لأداء مسؤولياته، وتشكيل لجان للمساعدة في اضطلاع المجلس بمسؤولياته؛
- القيام بالتعيينات، أو التوصية بالتعيينات طبقاً للميثاق والنظام الأساسي والأوامر المنظمة؛
- تحديد الهيكل الأكاديمي للجامعة وما تتضمنه من إدارات وأقسام ومراكز ووحدات أخرى بالكليات Faculties والمدارس والتجمعات الأخرى داخل الجامعة، بناء على توصية من رئيس الجامعة، وبعد التشاور مع مجلس الشيوخ؛
- منح أو إلغاء الدرجات الفخرية من الجامعة.

يجوز للمجلس تفويض أي من وظائفه وصلاحياته وواجباته (بخلاف سلطته في إصدار المراسيم) للجان.

تشكيل المجلس:

يتم تشكيل المجلس تبعاً للنظام الأساسي للجامعة Statutes. ويتكون المجلس من ما بين (١٩– ٢٣) عضواً، غالبيتهم من الأفراد العاديين، ومن بينهم رئيس الجامعة ووكيل الجامعة، وممثلين عن موظفي الكلية وعن الهيئة الطلابية للجامعة. يتكون المجلس على وجه التحديد من التالي:

- رئيس المجلس Chairman؛
- رئيس الجامعة بحكم منصبه؛
- وكيل الجامعة بحكم منصبه؛
- المدير المالي Chief Financial Officer بحكم منصبه؛
- أربعة (٤) أعضاء بحكم مناصبهم من كبار موظفي الجامعة يختاروا ليعكسوا مدى اتساع نطاق التخصصات والمسؤولية التنفيذية داخل الجامعة؛
- عضو منتخب من بين أعضاء هيئة التدريس؛
- من (٩–١٣) أعضاء خارجيين، يتم اختيارهم من قبل المجلس؛
- رئيس اتحاد امبريال كوليدج Imperial College Union بحكم منصبه.

ولا يتقاضى أي من أعضاء المجلس من الأفراد العاديين أي مقابل مادي نظير العمل الذي يقومون به للجامعة. وينص مرسوم إنشاء المجلس على كافة إجراءات تعيين وانتخاب واختيار أعضاء المجلس، بما في ذلك الإجراءات اللازمة لملء الشواغر الطارئة. ويتم تعيين الأعضاء (عدا الأعضاء بحكم مناصبهم) لمدة أربع سنوات ويجوز إعادة تعيينهم، إلا أنه لا يجوز تعيين أعضاء في العادة لأكثر من ولايتين متتاليتين.

لجان المجلس:

للمجلس عدد (٦) ست مجالس ولجان رسمية هي:

- مجلس الأوقاف Endowment Board: يدير مجلس الأوقاف أصول الجامعة التي لا تؤثر على المهمة الأكاديمية الأساسية للجامعة والتي تحتاج فقط لبعض التركيز الاستثماري؛
- لجنة المخاطر Risk Committee: تهدف لجنة المخاطر إلى النظر في المخاطر

الاستراتيجية التي تواجه الجامعة والإجراءات المقترحة للتخفيف من هذه المخاطر؛

- لجنة التدقيق Audit Committee؛
- لجنة الأجور والمكافآت Remuneration Committee: تحدد لجنة الأجور والمكافآت أجور ومكافآت كبار الموظفين في الجامعة بما في ذلك رئيس الجامعة؛
- لجنة الترشيحات Nominations Committee: تنظر لجنة الترشيحات ترشيحات عضوية الحكمة والمجلس ولجان المجلس المختلفة.
- نقابة مدينة امبريال البيضاء Imperial White City Syndicate: تقدم النقابة النصح للمجلس فيما يخص تطوير استراتيجية ما يسمى بمشروع إمبريال الغربية Imperial West site، وتستعرض جميع خطط التنمية المخططة للمشروع، وتشرف على قرارات الإنفاق الرئيسية؛

لجنة التدقيق Audit Committee:

المهام والمسؤوليات:

كما سبق ذكره سابقاً فإن النظام التعليمي في المملكة المتحدة يتطلب من جميع الجامعات التي تتلقي أموالاً من مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا (HEFCE) تعيين هيئة للتدقيق. تنظر لجنة التدقيق تقارير المدققين الداخليين والخارجيين مع توصياتهم لتحسين نظم الجامعة الخاصة بالرقابة الداخلية، كما تنظر ردود الإدارة وخطط التنفيذ. تتلقى اللجنة التقارير الواردة من مجلس التمويل والتي تؤثر على أعمال الجامعة التجارية ومدى استيفائها للمتطلبات التنظيمية.

يمكن تحديد مهام ومسؤوليات لجنة التدقيق على وجه الدقة كما يلي:

- التأكيد على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وترتيبات حوكمة

الجامعة، وعلى وجه الخصوص مراجعة التقارير السنوية للمدققين الداخليين والخارجيين، وردود الإدارة عليها؛

- النظر في القوائم المالية السنوية في وجود المدققين الخارجيين، بما في ذلك "الرأي الرسمي، وبيان بمسئوليات الأعضاء المراجعين وبيان الرقابة الداخلية، وفقاً لتمويل المجلس؛
- متابعة تنفيذ التوصيات الناشئة عن تقارير المراجعة الداخلية والخارجية؛
- النظر والتوصية للمجلس بشأن لتعيين مدققي الحسابات الخارجيين والداخليين، وتحديد رسوم تدقيق الحسابات، وتوفير خدمات أخري غير المراجعة من قِبل مدققي الحسابات، والنظر في أمر استقالة أو إقالة المدققين؛
- الاتفاق مع المدققين الخارجيين على طبيعة ونطاق التدقيق، قبل أن تبدأ عملية المراجعة؛
- مناقشة المشاكل والتحفظات الناشئة عن عمليات المراجعة المرحلية والنهائية مع المدققين، وكذلك ردود الإدارة، وأية مسائل أخرى قد يرغب المراجعين الخارجيين في مناقشتها؛
- مراجعة التدقيق والمدققين الداخليين، وتقييم الاحتياجات والاستراتيجية والبرنامج، والنظر في النتائج الرئيسية لتحقيقات التدقيق الداخلي، واستجابة الإدارة، وتعزيز التنسيق بين المدققين الداخليين والخارجيين؛
- التأكد من أن الموارد المتاحة للمراجعة الداخلية كافية لتلبية احتياجات الجامعة؛
- التأكد من أن الترتيبات المناسبة يتم اتخاذها لتعزيز الاقتصاد والكفاءة والفعالية؛
- تلقي التقارير ذات الصلة من مكتب التدقيق الوطني، ومجلس تمويل التعليم العالي HEFCE وغيرهما من المنظمات؛

- المراقبة السنوية لأداء وفعالية المدققين الداخليين والخارجين، بما في ذلك أي المسائل التي تؤثر على موضوعيتهم؛
- تقديم تقرير سنوي للمجلس على الأقل بشأن نشاط السنة وإبداء الرأي حول مدى كفاية وفعالية ترتيبات الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة.

يكون للجنة سلطة طلب أية معلومات من قيادات الجامعة ومن مدققي الحسابات الخارجية والداخلية وغيرها والتي ترى أنها ضرورية لأداء مسؤولياتها على نحو فعال.

تشكيل اللجنة:

يشكل المجلس لجنة التدقيق، ويعين رئيساً لها من بين أعضاء المجلس الخارجيين. تتكون من أعضاء لديهم أية مسؤولية تنفيذية بالجامعة، ولا يجوز لأي عضو من أعضاء اللجنة أن يكون عضواً في اللجنة المالية الجامعة أو ما يعادلها. يتم تعيين ثلاث أعضاء، منهم عضو واحد على الأقل من بين أعضاء المجلس الخارجيين، بحيث تكون لديه خبرة وتجربة حديثة جيدة في مجال التمويل والمحاسبة أو المراجعة.

تجتمع اللجنة ما لا يقل عن ثلاث اجتماعات في السنة، ويمكن للمدققين الخارجيين أو المدققين الداخليين طلب عقد اجتماعات إضافية عند الضرورة. تقدم اللجنة تقريرها السنوي للمجلس، كما تقدم بيان سنوي عن حسابات الجامعة للمحكمة في اجتماعها السنوي.

ت) مجلس الشيوخ Senate:

مجلس الشيوخ هو السلطة الأكاديمية للجامعة، ويتمثل دوره في توجيه وتنظيم أعمال التدريس والبحث في الجامعة، والتشاور مع المجلس بشأن الهيكل الأكاديمي للجامعة. ويتم إنجاز جزء كبير من عمل مجلس الشيوخ من خلال لجان تشكل رسمياً

لهذا الغرض. يتلقى مجلس الشيوخ أيضاً تقارير من المجلس ومن لجان المجلس المسؤولة.

يتم اختيار أعضاء مجلس الشيوخ بالكامل من بين أعضاء هيئة التدريس المنتخبين وطلاب الجامعة المنتخبين من قبل الهيئات الطلابية.

ث) رئيس الجامعة President **ووكيل الجامعة** Provost**:**

رئيس الجامعة هو الضابط الأكاديمي والإداري الرئيسي للجامعة هو الرئيس المسؤول أمام المجلس عن الحفاظ على وتعزيز الكفاءة وحسن النظام في الجامعة. وبحكم منصبه كرئيس تنفيذي للجامعة، يمارس رئيس الجامعة تأثيراً كبيراً على تطوير استراتيجية الجامعة، وتحديد وتخطيط تطور الجامعة. يركز الرئيس في المقام الأول على الشؤون الخارجية للجامعة، بما في ذلك التنمية والتطوير.

يقدم وكيل الجامعة التقارير مباشرة إلى رئيس الجامعة، وهو المسؤول عن تنفيذ رسالة الجامعة الأساسية: "التعليم والبحث والترجمة". ورئيس الجامعة ووكيل الجامعة مسؤولان عن التوجيه الاستراتيجي للجامعة.

ج) مجلس الرئيس President's Board**:**

المهام والمسؤوليات:

يعتبر مجلس رئيس الجامعة بمثابة "هيئة مكتب رئيس الجامعة". وظيفة مجلس الرئيس الأساسية هي تخطيط ومعالجة قضايا ذات أهمية واسعة والاستراتيجية تخص الجامعة عامة. ويحدد، ويوافق على المبادرات الاستراتيجية، ومسائل الحكم والسياسات الرئيسية، بالإضافة إلى الاستراتيجية المالية للكلية. تشمل المهام التي يجب أن ينظر فيها مجلس الرئيس ما يلي:

- استراتيجية الكلية؛
- المخاطر الاستراتيجية عالية المستوى ذات الصلة باستراتيجية الكلية؛

- الجوانب الاستراتيجية للعقارات، المخطط الرئيسي للكلية، الارتباطات الدولية، العلاقات الخارجية، والشراكات وجمع الأموال؛
- وضع مقترحات للميزانية السنوية المستقبلية للكلية تشمل الدخل والنفقات الرأسمالية، والخطط المالية متوسطة / طويلة الأجل؛
- أي بنود أخرى ذات طبيعة استراتيجية يحيلها مجلس وكيل الكلية أو المجموعة التنفيذية.

التشكيل:

يتألف مجلس رئيس الجامعة من رئيس الجامعة رئيساً للمجلس، وعضوية كل من:

- وكيل الجامعة Provost؛ وكيل الجامعة المشارك Associate Provost للتخطيط الأكاديمي؛ وكيل الجامعة المساعد للمساواة والتنوع والشمول؛ نائب وكيل الجامعة للتعليم والخبرة الطلابية؛ ونائب وكيل الجامعة للبحث والمشاريع؛
- نواب رئيس الجامعة للشؤون الدولية (وكيل الجامعة المساعد للشراكات الأكاديمية)؛ وللاتصالات والشؤون العامة؛ وللتطوير؛
- عمداء كليات الهندسة؛ والعلوم الطبيعية؛ والطب؛ وعميد مدرسة إمبريال كوليدج للأعمال؛
- مدير الموارد البشرية؛ مدير خدمات الحرم الجامعي؛ مدير الشؤون المالية؛ مدير عمليات العقارات؛ ومدير الشؤون العامة (سكرتير الرئيس)؛
- سكرتير الكلية؛
- رئيس مكتب المعلومات.

يمكن أيضاً دعوة المديرين الذين يقدمون تقاريرهم إلى رئيس الجامعة أو وكيل الجامعة لحضور اجتماعات مجلس إدارة الرئيس.

ح) مجلس وكيل الجامعة Provost's Board:

المهام والمسؤوليات:

مجلس وكيل الجامعة هو المجلس المسؤول عن تنفيذ المهمة الأكاديمية الأساسية للكلية المتمثلة في "التعليم والبحث والترجمة"، والكليات وخدمات الدعم الأكاديمي التي تقدم هذه المهمة. تشمل العناصر التي ينظر فيها مجلس وكيل الجامعة تحديداً ما يلي:

- الإشراف على جودة وفعالية التعليم والبحث؛
- التوظيف؛
- تطوير الكادر الأكاديمي والبحثي والمهني والاحتفاظ بهم، ومراجعة الأجور السنوية والجوائز؛
- خبرة الطلاب ورفاهيتهم؛
- الصحة والسلامة؛
- الأداء المالي والرقابة المالية على مدار العام؛
- تقديم الميزانيات التشغيلية السنوية للكلية المركزية core college والخطط المالية المتوسطة والطويلة الأجل، بما في ذلك النفقات الرأسمالية، إلى مجلس الرئيس؛
- تقديم تقارير عن أنشطة الكليات وخدمات الدعم الأكاديمي.

التشكيل:

يشكل مجلس وكيل الجامعة برئاسة وكيل الجامعة، وعضوية كل من:

- **نواب وكيل الجامعة للتعليم؛ وللبحث والمشاريع؛ وكيل الجامعة المشارك للتخطيط الأكاديمي؛ وكيل الجامعة المشارك للشراكات الأكاديمية (نائب الرئيس للشؤون الدولية)؛ ووكيل الجامعة المساعد للمساواة والتنوع والشمول؛**
- **عمداء الكليات الأربع؛**
- **المدير المالي؛ ومدير الموارد البشرية؛ ومديرة الاتصالات؛**
- **سكرتير الكلية؛ وسكرتيرة المجلس.**

خ) المدارس والكليات:

تشمل "إمبريال كوليدج لندن" على كلية مركزية Core College **تمثل الإدارة المركزية للجامعة، وأربعة كليات هي: كلية الهندسة** Faculty of Engineering**؛ كلية الطب** Faculty of Medicine**؛ كلية العلوم الطبية** Faculty of Natural Sciences**؛ ومدرسة كلية إمبريال للأعمال** Imperial College Business School.

الفصل الرابع

نظم الحوكمة بالجامعات الأمريكية والكندية

GOVERNANCE SYSTEMS IN AMERICAN AND CANADIAN UNIVERSITIES

٤-١ مقدمة:

اتضح من الفصل الثاني أن تطبيق الحوكمة بالجامعات يتطلب وجود مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بالجامعة تشمل الجانبين الأكاديمي والإداري يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات ويضمن جودة مخرجات الجامعة. وأن تتسم الأنظمة واللوائح والتعليمات المطبقة في الجامعة بالوضوح والشفافية، وتطبق على جميع منسوبي الجامعة بدون تمييز. وأن يتم تشكيل مجالس الحوكمة في الجامعة بطريقة ديمقراطية، مع فصل وتقسيم العمل وأدوار هيئات الحوكمة والموظفين في الجامعة، وتطبيق معايير واضحة لتقييم الأداء للهيئتين الأكاديمية والإدارية، ومجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة. من المهم تمثيل أصحاب المصالح من غير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين للمشاركة في صنع القرارات وفي توجيه مسار العمل في الجامعة بجودة عالية. وأن تطبق الجامعة نظماً للمراجعة والتدقيق والمساءلة على المستويين الفردي والجماعي ذات كفاءة عالية.

وأخيراً سلامة التقارير المالية والمحاسبية والمحافظة على المال العام، وتوفير وتدفق المعلومات عن كافة أعمال الجامعة بدقة وشفافية، وعدم اخفاء أي معلومة.

إن حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة، والعالم الغربي المتقدم علمياً عامة، قضية محسومة، فخدمة التعليم العالي تدار وتراقب بشكل ديمقراطي، تعلن وبشكل واضح من خلال المواقع الالكترونية لجامعاتها. تقدم خدمة التعليم العالي في الولايات المتحدة من خلال ما يقارب ٣٥٠٠ جامعة تعلن وبشكل واضح من خلال مواقعها الالكترونية عن الطريقة التي يتم من خلالها حكم الجامعة وإدارتها ورقابتها. مع الأخذ في الاعتبار أن الاختلافات تحدث من جامعة أو كلية لأخرى.

٤-٢ نظم الحوكمة ومجالسها الحاكمة

Governing Systems and Boards:

بوجهة عام فإن نماذج الحوكمة بالجامعات الأمريكية تتبع نموذج الحوكمة المزدوج الغير متماثل والذي يشتمل على هيئات حاكمة (تشريعية) من نوع مجلس الشيوخ ومن نوع المجلس الحاكم، بحيث تحتل هيئات لمكانة مركزية أكثر من غيرها في عملية صنع القرار.

تميل الهيئات من نوع المجالس الحاكمة إلى الهيمنة في هذا النموذج، في حين أن مجلس الشيوخ هو بؤرة القوة في حالات استثنائية، ولكنه في الأعم مجلس استشاري، يساعد المجلس الحاكم ولا يتمتع بقدرات رسمية على اتخاذ القرار. الهيكل العام للحوكمة في الجامعات الأمريكية يأخذ عادة الهيكل هرمي hierarchical، بحيث يقع المجلس الحاكم في قمته، وتأتي الأقسام الأكاديمية في قاعدته. لا تختلف كثيراً نظم الحوكمة بالجامعات الكندية عنها بالجامعات الأمريكية.

يتضمن الهيكل العام للحوكمة في الجامعات الأمريكية مجموعة من العناصر، هي:

- **المجالس الحاكمة** Governing Boards، **ولجانها المنبثقة،**
- **الهيئة الأكاديمية– مجلس الشيوخ الأكاديمي** Academic Senate **(على مستوى الجامعة)، ولجانه المنبثقة.**
- **رئيس الجامعة والإدارة التنفيذية** President and Administration،
- **الوحدات الفرعية الرئيسية (المدارس أو الكليات)،**
- **الأقسام الأكاديمية بالكليات والمعاهد والمراكز.**

توجد في معظم المؤسسات الأمريكية حدود وتوصيفات حادة وواسعة النطاق لوظائف ومسئوليات كل من هذه العناصر، بما في ذلك الاعتراف الواضح بالدور الأساسي للسلطة الأكاديمية في اتخاذ القرارات فيما يخص المسائل الأكاديمية، [Floyd, 1985].

اختلفت وتطورت المجالس الحاكمة بالمؤسسات التعليمية الأمريكية على مر السنين، كما اختلفت من مؤسسة تعليمية لأخرى، ولكن ظل نظام الحوكمة المستخدم هو نظام حوكمة مزدوج غير متماثل ظل به دور وهيكل المجالس الحاكمة كما هو إلى حد كبير لعقود. تكون عادة المجالس الحاكمة هي المجالس المسؤولة عن اتخاذ القرارات الشاملة حول السياسات والتوجيهات طويلة المدى التي يجب أن تتخذها المؤسسات التعليمية الأمريكية، مثل انتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة والموافقة على تعيين نائب رئيس الجامعة، والموافقة على التغييرات في القوانين واللوائح للجامعة، والنظر في قضايا السياسات الكبرى. يمكن إيجاز تصنيف المجالس الحاكمة بالجامعات الأمريكية– هيئات اتخاذ القرار– فيما يلي:

- **مجلس الأمناء** Board of Trustees،
- **مجلس الأوصياء** Boards of Regents،
- **مجلس المحافظين** Board of Governors،

- **مجلس المشرفين** Board of Overseers،
- **مجلس الزملاء** Board of Fellows،
- **مجلس الزائرين** Board of visitors.

ويشارك في الحوكمة عادة مجلس شيوخ يمثل الأكاديميين (Ac) **ويساعده أحياناً مجلس شيوخ الطلاب في بعض الجامعات.**

تتكون المجالس الحاكمة عادة من أعضاء خارجيين (Ex) **من رجال الأعمال والمهنيين ذوي شأن كبير أو ممثلي الهيئات المختلفة المعنيين بالتعليم العالي والخريجين والمجتمع المحيط، وقد يتم اختيار بعضهم على أساس وطني يختارهم محافظ الولاية أو الجمعية العمومية للولاية.**

تضم معظم الجامعات والكليات الأمريكية الطلاب والخريجين (St) **كأعضاء في المجالس الحاكمة بها، بينما لا يتم تمثيل موظفي الجامعة من غير الأكاديميين** (Nac) **والأكاديميين** (Ac) **بشكل عام في المجالس الحاكمة بالجامعات. يمكن، على الأكثر، لأفراد يشغلون مناصب أكاديمية أو مهنية في جامعات أخرى أن يخدموا في المجلس الحاكم بالجامعة، ولكنهم يخدمون بصفتهم الفردية، وليس كممثلين رسميين لجامعاتهم أو لمصالحهم الأكاديمية. يكون التمثيل الأشمل لأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين** (Ac) **في مجالس شيوخ الأساتذة، وللطلاب** (St) **في مجالس شيوخ الطلاب، كما سيتضح في أمثلة حوكمة بعض الجامعات الأمريكية التي سيشملها باقي هذا الفصل.**

لا يكون رئيس الجامعة والمسؤولون الإداريون الآخرون في الجامعة أعضاء في المجلس الحاكم عادة، إلا بحكم مناصبهم. يعمل الرئيس (وأحياناً كبار المسؤولين الإداريين) بشكل مباشر مع المجلس الحاكم، ولكن قد تتراوح هذه العلاقات بين العلاقات الودية وغير الرسمية والتعاونية إلى الرسمية والمتوترة،

[Fisher, 1991 ؛Kerr and Gade, 1986]. يعمل رؤساء الجامعات عادة بشكل وثيق جداً مع مجالسهم الحاكمة، وغالباً ما يرجع المجلس إلى الرئيس لتحديد الاتجاه النهائي للإجراءات التي قد يتخذها المجلس الحاكم، نظراً لمعرفتهم الكبيرة ووجهة نظرهم في معظم الأمور.

يتم انتخاب أعضاء هذه المجالس الحاكمة أو تعيينهم لعضوية المجالس لفترات محدودة. يقدم أعضاء هذه المجالس خدماتهم ونصائحهم لدعم أهداف الجامعة، ويقدمون مساهمات مالية للجامعة، في كثير من الأحيان. وفي جميع الأحوال، يتصرف أعضاء المجالس الحاكمة بصفتهم أفراد وليس كممثلين رسميين لمجموعة أو منظمة "أصحاب مصلحة" معينة، [Fisher, 1991].

تختلف رؤية أعضاء المجلس الحاكم وإدراكهم لدورهم من مؤسسة تعليمية حكومية عامة public institutions لمؤسسة تعليمية خاصة private institutions، ففي المؤسسات التعليمية العامة، تعكس مجالس الإدارة بوجه عام وجهات النظر الوطنية؛ فهم يقدمون المساعدة والإرشاد، ولكنهم يلعبون أيضاً دوراً إشرافياً قوياً يضمن أن تخدم الجامعة المصالح العامة. أما في الجامعات الخاصة، فتركز المجالس اهتمامها بشكل عام على المساعدة والإرشاد لتنفيذ خطط وأهداف المؤسسة التعليمية الخاصة. تختلف المؤسسات التعليمية العامة والخاصة أيضاً في كيفية اختيار أعضاء المجلس الحاكم. ففي المؤسسات التعليمية العامة، يتم تعيين الأعضاء، عادة من قبل مسؤول الدولة (محافظ الولاية مثلاً)، وفي حالات قليلة، يتم انتخاب أعضاء المجلس الحاكم عن طريق التصويت العام المباشر. أما في المؤسسات التعليمية الخاصة، فإن المجالس الحاكمة هي مجالس ذاتية الاستدامة، أي أن المجلس بأكمله يصوت للموافقة على تعيين الأعضاء الجدد، وعادة ما يعتمد على الترشيحات الأولية التي تتخذها اللجان الفرعية للمجلس الحاكم.

تقوم المجالس والهيئات الحاكمة عادة بانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة والموافقة على تعيين قيادات الجامعة، ورسم السياسات التعليمية الكبرى. فضلاً عن المجالس المختلفة فإن الجامعة تُراقب على عدة مستويات من خلال عدة لجان مراجعة وتدقيق ونزاهة تقدم تقاريرها إلى الهيئات الحاكمة حول الأنشطة المالية وكفاءة النظام المالي ومراجعة أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة، فضلاً عن لجان السلوك الأكاديمي. توجد في معظم المؤسسات الأمريكية حدود وتوصيفات حادة وواسعة النطاق لوظائف ومسئوليات كل من هذه العناصر، بما في ذلك الاعتراف الواضح بالدور الأساسي للسلطة الأكاديمية في اتخاذ القرارات فيما يخص المسائل الأكاديمية، [Floyd, 1985].

سيتم الآن التوسع قليلاً في وصف تشكيل هذه المجالس الحاكمة، وتحديد أمثلة للجامعات الأمريكية التي توجد بها هذه المجالس.

٤-٢-١ مجلس الأمناء Board of Trustees:

مصطلح "مجلس الأمناء" هو الاسم الأكثر استخداماً للمجالس والهيئات الحاكمة للجامعات في الولايات المتحدة، فمعظم الجامعات الأمريكية تحكم بواسطة مجلس أمناء. يتكون مجلس الأمناء في غالب الأحوال من رجال الأعمال والمهنيين المعنيين وممثلي الهيئات المانحة، فضلاً عن ممثلين للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية للجامعة. يتم اختيار أعضاء هذا المجلس عن طريق الانتخاب العام في أغلب الجامعات.

تخضع جميع المؤسسات التعليمية داخل نظام التعليم العالي في ولاية أوهايو لمجالس أمناء، وكذلك في كل من جامعة ميامي، وجامعة فلوريدا، وجامعة ساوث كارولينا، وجامعة ولاية ميتشيجان، وجامعة إنديانا، وجامعة نوتردام، وجامعة كونيتيكت. يُعرف المجلس الحاكم بجامعة ديوك بمجلس الأمناء، بينما تحتفظ كل كلية وكلية دراسات عليا بمجلس زوار Board of Visitors خاص بها.

٤-٢-٢ مجلس الأوصياء Boards of Regents:

أكثر من نصف الولايات الأمريكية لديها مجالس أوصياء تحكم أنظمة جامعاتها العامة، بدلاً من مجالس الأمناء. تخضع كل من جامعة هاواي، جامعة ميشيغان، جامعة مينيسوتا، جامعة تكساس، جامعة تكساس التقنية، جامعة ويسكونسن، تكساس إيه آند إم A&M، جامعة ميريلاند، جامعة كولورادو، وجامعة نيو مكسيكو، جامعة هيوستن، جامعة شمال تكساس، كلية سانت أولاف، جامعة واشنطن، وجامعة ولاية واشنطن لمجالس أوصياء حاكمة.

٤-٢-٣ مجلس المحافظين Board of Governors:

يُعرف المجلس الحاكم بكل من جامعة نورث كارولينا وجامعة ولاية كولورادو وجميع المؤسسات العامة في ولاية رود آيلاند باسم "مجلس المحافظين". وهناك أيضاً خمس مؤسسات تعليمية عامة في ولاية ميسوري– ليست جزءاً من نظام جامعة ميسوري UM– مثل جامعة ولاية ميسوري، يشرف عليها مجالس المحافظين. كما تمتلك أكبر جامعتين في وست فرجينيا (جامعة وست فرجينيا وجامعة مارشال) مجالس محافظين.

يكون مجلس المحافظين مسؤول التخطيط والتطوير والحوكمة. يتكون المجلس عادة من أعضاء يتم اختيارهم بالانتخاب. ينتخب مجلس المحافظين رئيساً ونائب رئيس وسكرتيراً من بين أعضائه المصوتين.

٤-٢-٤ مجلس المشرفين Board of Overseers:

يتكون مجلس المشرفين من أعضاء يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب العام، ويهدف المجلس لتوثيق صلات الجامعة بمجتمعها؛ والذي يقوم بدوره بمحاسبة أعضاء المجلس وتغييرهم إذا لم يقوموا بأداء واجباتهم على نحو مناسب وفقاً لما تقتضيه مصالح مجتمعهم.

يعد مجلس المشرفين في جامعة هارفارد هو الأشهر، ويُعرف رسمياً باسم مجلس المشرفين الموقرين والمشرفين " The Honorable and Reverend Board of Overseers"، وهو أحد مجلسي الحكم بجامعة هارفارد، أما المجلس الحاكم الأخر فهو "رئيس وزملاء كلية هارفارد"؛ المعروفة أيضاً باسم مؤسسة هارفارد " Harvard Corporation".

٤-٢-٥ مجلس الزائرين Board of Visitors:

البعض الأخر من المؤسسات التعليمية الأمريكية تحكمها مجالس تعرف باسم "مجلس الزوار"، وتشمل هذه المؤسسات كل من الأكاديمية العسكرية الأمريكية، أكاديمية القوات الجوية الأمريكية، الأكاديمية البحرية الأمريكية، والجامعات الكبرى في كومنولث فيرجينيا مثل جامعة فيرجينيا –شارلوتسفيل، وجامعة ماري واشنطن– فريدريكسبيرج، وجامعة جورج ميسون– فيرفاكس، وجامعة ولاية فرجينيا– بطرسبرج، وجامعة فيرجينيا كومنولث– ريتشموند، وجامعة لونجوود– فارمفيل، وجامعة واشنطن ولي– ليكسينجتون الخاصة، وكذلك كلية ويليام وماري– ويليامزبرج، وجامعة أولد دومينيون– نورفولك، وجامعة كريستوفر نيوبورت– نيوبورت نيوز، وفيرجينيا تيك– بلاكسبرج. أغلب هذه الجامعات هي جامعات خاصة.

٤-٢-٦ مجلس الزملاء Board of Fellows:

يعتبر مجلس زملاء جامعة نوتردام University of Notre Dame بولاية إنديانا، هيئة حاكمة دائمة ذاتياً تحتفظ بالسلطات الأساسية للجامعة وتختار أعضاء المجالس الحاكمة الأخرى.

٤-٣ عناصر الهيكل العام الأخرى:

خلافاً للمجالس الحاكمة السابق ذكرها في البند السابق (٣-٢)، فإن الهيكل العام للحوكمة بالجامعات الأمريكية يشمل العناصر التالية.

٤-٣-١ الهيئة الأكاديمية (مجلس الشيوخ الأكاديمي Academic Senate) :

تمثل الهيئة الأكاديمية (مجلس الشيوخ الأكاديمي) آراء الأكاديميين بالجامعة في شؤونها. تختلف المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى هذه الهيئة وقواعد الأهلية الخاصة بها بين الجامعات، فتسمى "مجلس الشيوخ" Board of Senates، وأحياناً يسمى "مجلس شيوخ الأساتذة"، حيث أنه يتم تشكيله من أساتذة يشغلون مناصب أكاديمية منتظمة بدوام كامل [Lee 1991; Gumport, 2000]، أو من أساتذة أكاديميون دائمون فقط tenured academics، أو فقط أولئك الذين يتمتعون بوضع أستاذ كامل full professor status بالجامعة. يتم انتخاب كل عضو من أعضاء المجلس عن طريق إجراء تصويت يشارك فيه عادةً الأكاديميين الذين سيكونون مؤهلين لعضوية مجلس الشيوخ. تختلف الممارسة العملية من جامعة لأخرى، ولكن في عدد قليل من الجامعات الأمريكية، يكون نائب الرئيس الأكاديمي أو رئيس الجامعة عضواً في مجلس الشيوخ الأكاديمي، وقد يترأس مداولاته، [Gumport, 2000].

٤-٣-٢ الهيئات الاستشارية/الإشرافية:

في بعض الجامعات يكون هناك مجالس شيوخ أخرى خلاف مجلس الشيوخ الأكاديمي، مثل مجلس شيوخ الموظفين، أو مجلس شيوخ الطلاب، كهيئات استشارية تمثل مصالح الموظفين أو الطلاب بالجامعة. قد يمثل "اتحادات الكليات" Faculty Unions صوتاً آخر لأعضاء هيئة التدريس، [Kemerer and Baldridge 1981؛ Rhoades 1998]، كهيئة اشرافية. تشارك هذه الاتحادات في مجموعة محدودة من

الأمور، تركز على شروط وأحكام التوظيف الأكاديمي والحفاظ على الحقوق الإجرائية الممنوحة للموظفين الأكاديميين. وعليه، تجد في البعض من الجامعات منظمتين تتحدثان باسم الأكاديميين في العديد من الأمور، هما مجلس الشيوخ الأكاديمي واتحاد الكليات، وبالتالي يجب الاتصال بكلا الهيئتين بشأن الأمور التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس، [Rhoades 1998].

٤-٣-٣ هيئات المراجعة والتدقيق، والشفافية والنزاهة:

تتميز الجامعات الأمريكية والكندية عامة، مثل الجامعات الأوروبية، بوجود لجان للمراجعة والتدقيق، أو لجان للتدقيق والامتثال والمخاطر سواء تتبع المجلس الحاكم للجامعة أو المجلس الحاكم للنظام تختص بالإشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية؛ وتقديم توصيات للمجلس لاختيار المراجعين الخارجيين؛ ومراجعة نطاق عمليات التدقيق؛ ومراجعة نتائج جميع المراجعين الخارجيين؛ ومراجعة وتقييم سياسات وخطط وتقارير التدقيق؛ القوائم المالية؛ أنظمة الرقابة المالية الداخلية؛ أنظمة إدارة مخاطر الجامعة/النظام وتخطيط استمرارية الأعمال؛ وأي مسألة أخرى تكلف بها اللجنة. تتشكل هذه اللجان عادة من مدققون داخليون وخارجيون، بالإضافة إلى أعضاء من المجلس الحاكم يعينون في اللجنة، وأعضاء إضافيين من غير أعضاء المجلس الحاكم، وتشمل في بعض الأحيان بعض الطلاب.

كما تتميز هذه الجامعات بالمحافظة على الشفافية والنزاهة الأكاديمية فتشمل لجان خاصة بالنزاهة والسلوك الأكاديمي، تتولى المحافظة على النزاهة الأكاديمية للجامعة من خلال وضع إجراءات للحفاظ على النزاهة والسلوك الأكاديمي، والتحقيق في جميع الحالات المبلغ عنها لسوء السلوك الأكاديمي المزعوم من قبل الطلاب.

يضاف لذلك تمثيل الطلاب والأكاديميين والموظفين غير الأكاديميين في لجان

ومجالس وروابط وجمعيات وحكومات تمثيل هذه الفئات في القرارات الأكاديمية والمالية والسياسية في الجامعة، وفي الدفاع عنهم فيما يخص سياسات التعليم بالجامعة. تتكون هذه الهيئات من الأفراد المنتخبين من قبل أقرانهم لتمثيل مصالحهم.

٤-٣-٤ رئيس الجامعة والإدارة التنفيذية President and Administration:

عادةً يكون لدى رئيس الجامعة مجلس تنفيذي، أو فريق للإدارة التنفيذية الأعلى بالجامعة، يعمل معه عن كثب. تشمل الإدارة التنفيذية الأعلى بالجامعة عادة على نواب رئيس الجامعة، وهم بشكل عام نواب رئيس الجامعة للشؤون المالية، وللشؤون الإدارية، وللشؤون الأكاديمية، وشؤون الطلاب، والمستشار العام (الذي يعالج المسائل القانونية). يعد رئيس الجامعة والإدارة التنفيذية المركز الرئيسي لصنع القرار في العديد من الجامعات، وتتم تسوية الأمور اليومية بشكل غير رسمي في اجتماعات بين أعضاء هذه المجموعة، كما تناقش هذه المجموعة الاستراتيجية العامة للجامعة بشأن القضايا طويلة الأمد [Rosovsky, 1990 ؛Rhoades, 1995 ؛Gumport, 2000 ؛Fisher, 1991].

يكون نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية Vice President for Academic Affairs، هو الشخص المسؤول عن الشؤون الأكاديمية بالجامعة، ويطلق عليه أحياناً وكيل الجامعة Provost أو العميد الأكاديمي academic dean للجامعة (خاصة في المؤسسات التعليمية الصغيرة) أو مدير الخدمات التعليمية director of educational services (خاصة في كليات المجتمع community colleges). يكون هو المسؤول الأول الذي يتحمل المسؤولية المباشرة عن جميع الأمور المتعلقة بالدور الأكاديمي للجامعة، بما في ذلك الطاقم الأكاديمي، وتطوير برامج التدريس أو البحث الجديدة بالإضافة إلى قرارات تقليص هذه البرامج أو إعادة تنظيمها.

عمداء الكليات والمعاهد Deans هم رؤساء الوحدات الفرعية الأكاديمية الرئيسية داخل الجامعة (تسمى المدارس أو الكليات في جامعات الولايات المتحدة). يقدم العمداء تقاريرهم إلى نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية (أو وكيل الجامعة)، ويجتمعون معه بانتظام لمناقشة القضايا والتوجيهات الجديدة المقترحة. تعد هذه الاجتماعات غير رسمية واستشارية، وبالتالي فهي ليست جزءاً من هيكل الحوكمة. ولكن من الناحية العملية، فإن الكثير مما تتم مناقشته والاتفاق عليه في هذه الاجتماعات يُعمل به داخل الجامعة. يتمتع العمداء بمكانة غير عادية في التسلسل الهرمي التنظيمي بالجامعات الأمريكية، بالرغم من إنهم ليسوا جزءاً من "المجلس التنفيذي، أو فريق الإدارة التنفيذية الأعلى"، ومع ذلك فإن كل عميد كلية يعمل كمسؤول إداري رئيسي لكليته، ويعتبر بالفعل جزءاً من إدارة الجامعة.

٤-٣-٥ الوحدات الفرعية الرئيسية (المدارس Schools والكليات Colleges) :

على الرغم من إقرار العديد من سياسات وممارسات الجامعات على مستوى الجامعة، يتم اتخاذ عدد كبير من القرارات من قبل كل مدرسة أو كلية داخل الجامعة. تعكس القرارات على مستوى المدرسة أو الكلية الاحتياجات والاهتمامات الخاصة ذات الصلة بمجموعة فرعية من الموضوعات الأكاديمية ومجالات البحث الخاصة بها، وتخضع مثل هذه القرارات للموافقة النهائية من وكيل الجامعة و/أو رئيس الجامعة.

٤-٣-٦ الأقسام الأكاديمية Academic Departments بالكليات والمعاهد:

تمثل الأقسام والمعاهد الأكاديمية بالكليات والمعاهد مستوى "الوحدة الأساسية" داخل الجامعة، حيث يتم إجراء التدريس والبحث داخلها، وغالباً ما يكون من يشغل منصب رؤساء الأقسام الأكاديمية لاعبين مهمين في إدارة الجامعة، ويأخذوا على عاتقهم مسؤولية إدارية كبيرة، بالإضافة للتعامل مع القرارات الأكاديمية الروتينية (مثل متى ومن سيقوم بتدريس المقررات الدراسية، وكيف يمكن الإعداد لتقييم الطلاب،

وما إلى ذلك) إلى اتخاذ قرارات إدارية هامة حول التخطيط والميزانية وتوظيف أعضاء هيئة التدريس وتقسيم عبء العمل داخل القسم.

يوجد في معظم الجامعات عدد كبير من المعاهد والمراكز، مع اختلاف أنماط الارتباط بين هذه المعاهد والأقسام. تقدم المعاهد والمراكز تقاريرها، في بعض الجامعات، إلى عميد الكلية أو المدرسة؛ وفي الجامعات الأخرى، يقدمون تقاريرهم إلى مكتب وكيل الجامعة. وقد يرتبط بعض هذه المعاهد أو المراكز ارتباطاً وثيقاً بقسم أكاديمي واحد؛ والبعض الآخر قد يرتبط بعدة أقسام أكاديمية، ولكن يكونوا معينين بقسم أكاديمي معين بالجامعة.

٤-٤ حوكمة جامعة ولاية أوهايو

Ohio State University Governance:

كمثال لنظام حوكمة يكون به المجلس الحاكم هو مجلس أمناء الجامعة، سيتم هنا دراسة نظام حوكمة جامعة ولاية أوهايو Ohio State University أو جامعة أوهايو الحكومية. جامعة ولاية أوهايو هي جامعة أمريكية عامة يقع حرمها الرئيسي في مدينة كولمبوسColumbus بولاية أوهايو، الولايات المتحدة. تأسست الجامعة في عام ١٨٧٠، ومنذ ذلك الوقت تطورت الجامعة ونمت وأصبحت ثالث أكبر حرم جامعي في الولايات المتحدة. تعد الجامعة من أفضل الجامعات في الولايات المتحدة، وهي واحدة من أفضل ٢٠ جامعة عامة في الولايات المتحدة الامريكية، وضمن أفضل الجامعات في تصنيف أفضل الجامعات العالمية.

كما سبق ذكره عن نظم الحوكمة بالجامعات الأمريكية، فإن الهيكل العام للحوكمة في جامعة ولاية أوهايو يتضمن العناصر الأساسية، [Ohio State University Administration]: المجلس الحاكم (مجلس الأمناء) ولجانه المختلفة، والهيئة الأكاديمية (مجلس الشيوخ– مجلس الأساتذة)، رئيس الجامعة

والإدارة التنفيذية، والوحدات الفرعية الرئيسية، والأقسام الأكاديمية والمراكز والمعاهد الأخرى. يضاف لذلك مجموعة من الهيئات الاستشارية والاشرافية، واللجان الأخرى، التي تخص جامعة ولاية أوهايو، وهي:

- حكومة الطلاب الجامعيين Undergraduate Student Government
- مجلس طلبة الدراسات العليا Council of Graduate Students
- لجنة النزاهة وسوء السلوك الأكاديمي

Academic Integrity and Misconduct Committee

- المجلس المهني Inter-Professional Council
- اللجنة الاستشارية لموظفي الجامعة University Staff Advisory Committee

يتضح أن حوكمة جامعة ولاية أوهايو يتبع نموذج الحوكمة المزدوج غير المتماثل باحتوائه على مجلس أمناء حاكم– من نوع المجلس، مهيمن على حوكمة الجامعة، ويشاركه مجلس الشيوخ (مجلس أساتذة) ويساعدهم مجالس الطلاب والمهنيين ولجان متعددة بمهام استشارية ولا يتمتع أي منهما بقدرات رسمية على اتخاذ القرار. الشكل (٤–١) يوضح هيكل حوكمة جامعة ولاية أوهايو.

٤-٤-١ رئيس الجامعة والإدارة التنفيذية

University President and Administration:

(أ) رئيس الجامعة University President**:**

يكون رئيس الجامعة هو الرئيس التنفيذي لجامعة ولاية أوهايو، ويكون مسؤولاً عن إدارة الجامعة بأكملها، ويقود الجامعة نحو رعاية وتعزيز التعليم والبحث كأهداف أساسية للجامعة، وعليه تنفيذ اللوائح والقواعد واللوائح الخاصة بمجلس الأمناء، وعليه كعضو في هيئة التدريس بالجامعة، تفسير مقترحات المجلس واتخاذ الاجراءات اللازمة لتنفيذها. يخضع رئيس الجامعة لرقابة وتقييم مجلس الأمناء.

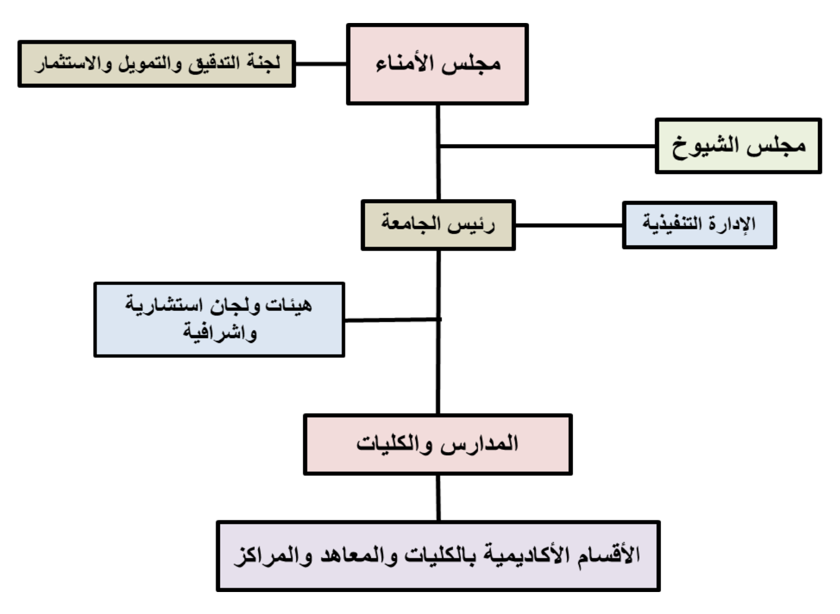
يكون الرئيس عضواً له حق التصويت في جميع هيئات الكليات، وفي كلية الدراسات العليا، وكلية الآداب والعلوم، كما يكون عضواً له حق التصويت ورئاسة مجلس الجامعة. يعين الرئيس أعضاء جميع لجان الجامعة ولجان مجلس الشيوخ، ما لم تحدد العضوية بموجب نظام أو لوائح. لرئيس الجامعة، بعد التشاور مع اللجنة التوجيهية لمجلس الشيوخ، التوصية لمجلس الأمناء بالمرشحين للدرجات الفخرية، ولكن لا يلغي هذا الحق بأي حال من الأحوال سلطة مجلس الشيوخ في التوصية بمرشحين للدرجات الفخرية.

يجوز لرئيس الجامعة تفويض أي سلطة أو مسؤولية إلى أي عضو آخر من أعضاء هيئة التدريس أو موظفي الجامعة، مع مراعاة أي قيود ينص عليها عمل مجلس الأمناء في هذا الشأن. على الرغم من أن الرئيس قد يفوض السلطة إلى المسؤولين المناسبين، إلا أنه يحتفظ بالسلطة والمسؤولية النهائية لإدارة الجامعة، ويجب أن يكون التفويض في المجالات الرئيسية للسلطة أو المسؤولية كتابياً ويجب إبلاغ مجلس الأمناء به قبل التنفيذ.

(ب) نائب الرئيس التنفيذي ووكيل الجامعة

Executive Vice President and Provost :

يكون نائب الرئيس التنفيذي ووكيل الجامعة مسؤولاً عن الإشراف على جميع البرامج الأكاديمية والشؤون التعليمية وشؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويملك السلطة اللازمة لها، ويكون رئيس العمليات التشغيلية في الجامعة، وذلك تحت إشراف الرئيس.



الشكل (٤-١): هيكل حوكمة جامعة ولاية أوهايو.

(ت) النائب الأول للرئيس للأعمال والتمويل، والمدير المالي:

Senior Vice President for Business and Finance, and Chief Financial Officer

يكون النائب الأول لرئيس الجامعة للأعمال والتمويل وكبير الموظفين الماليين مسؤولاً عن إدارة أعمال الجامعة والعمليات المالية والإدارية، تحت إشراف الرئيس، ويملك السلطة اللازمة لها. يقدم النائب الأول تقاريره إلى رئيس الجامعة، وعند الضرورة، يتشاور مع نائب الرئيس التنفيذي ووكيل الجامعة قبل العرض على رئيس الجامعة.

(ث) هيئة مكتب رئيس الجامعة President's Cabinet:

يحدد الرئيس أعضاء هيئة مكتبه، الذي تكون مسؤولياته الأساسية تقديم النصح والمشورة للرئيس، ومناقشة وتداول وتنفيذ ما يحيله لهم الرئيس تمهيداً لاتخاذ القرار

بشأن قضايا السياسة الجامعية الرئيسية، وتبادل المعلومات، والأدوار الأخرى التي يحددها الرئيس.

(ج) كبار المسؤولين الإداريين Principal Administrative Officials:

كبار المسؤول الإداريين بالجامعة هم أعضاء مكتب الرئيس، وعمداء الكليات ووكيل ومديري فروع الجامعة والعاملين معهم، ومدير مكتبات الجامعة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري المدارس والمراكز الأكاديمية، والمسؤولين الإداريين الآخرين على النحو الذي يحدده رئيس الجامعة.

٤-٤-٢ مجلس الأمناء Board of Trustees:

المهام والمسؤوليات:

يحكم جامعة ولاية أوهايو مجلس أمناء، وهو هيئة اتخاذ القرارات، والمسؤول عن الإشراف على البرامج الأكاديمية والميزانيات والإدارة العامة وتوظيف أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

يجب على جميع أعضاء مجلس الأمناء اتباع تدابير حماية الأخلاق وتضارب المصالح المنصوص عليها في القانون المنظم لذلك. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على مجلس الأمناء اعتماد سياسة بشأن الأخلاقيات وتضارب المصالح ومراجعتها بشكل دوري لتحكم جميع أعضاء مجلس الأمناء ومجلس مركز ويكسنر الطبي Wexner Medical Center ولجان المجلس الدائمة.

تشكيل المجلس:

يتكون المجلس من (٢٠) عضواً، من بينهم (١٧) أميناً (عضواً)، وعدد (٢) من أمناء الطلاب. حيث أن جامعة ولاية أوهايو هي جامعة عامة، فإن حاكم ولاية أوهايو يعين (١٥) عضو من أعضاء مجلس الأمناء من بين سكان ولاية أوهايو الذين

يحق لهم التصويت، يخدموا لمدة تسع سنوات، وعضوين من الطلاب الذين يحق لهم التصويت، يخدموا لمدة عامين فقط، وذلك بمشورة وموافقة مجلس الشيوخ، تحقيقاً لشروط الخدمة المنصوص عليها في قانون ولاية أوهايو المنظم لذلك. يُسمح لأمناء الطلاب بالمشاركة في جميع مناقشات ومداولات المجلس، بما في ذلك حضور الجلسات التنفيذية.

يختار مجلس الأمناء ما يصل إلى ثلاثة أعضاء من أصدقاء وخريجين جامعة ولاية أوهايو الذين لا يقيمون في ولاية أوهايو، يخدموا لمدة ثلاث سنوات، وذك من أجل الاستفادة من خبراتهم الثقافية، والجغرافية، والتجارية، والمهنية، والخدمات المجتمعية والمدنية المتنوعة، والشهرة الوطنية والدولية في مجال التعليم العالي، والمواهب والخبرات الأخرى. يتم تسمية هؤلاء الأعضاء ب "أمناء الامتياز" Charter Trustees، ويتم ترشيحهم من قبل لجنة المواهب والتعويضات والحوكمة بمجلس الأمناء، ويتم تعيينهم، وعزل أي منهم قبل انتهاء فترة ولايته، عن طريق تصويت أعضاء مجلس الأمناء. يتم اتخاذ قرارات التعيين وإعادة التعيين طبقاً لاحتياجات الخبرة بمجلس الأمناء ككل. لا يتمتع أمناء الامتياز بامتيازات التصويت في مجلس الأمناء، ولا يؤخذون في الاعتبار عند تحديد ما إذا كان النصاب القانوني موجوداً حيث أنهم في الحقيقة ليسوا أعضاء فاعلين بمجلس الأمناء، ولكنهم يشاركون بخلاف ذلك في جميع أنشطة المجلس، بما في ذلك العضوية في لجان المجلس. يتمتع أمناء الامتياز الأعضاء في لجان المجلس بامتيازات التصويت في تلك اللجان ويكونون مؤهلين للعمل كرئيس للجنة أو نائب رئيس.

لا يجوز لأي عضو مجلس أمناء، خلال فترة توليه المنصب، أن يعمل كمدير أو مسؤول أو بأي صفة أخرى في أي كيان تابع للجامعة أو كمدير أو مسؤول أو عضو أو بأي صفة أخرى في أي جامعة أخرى أو أي هيئة استشارية

أو مجلس حوكمة أو لجنة أو هيئة مماثلة، ما لم تتم الموافقة على هذه الخدمة من قبل رئيس مجلس الأمناء بالجامعة.

يحق لأعضاء مجلس الأمناء وأمناء الامتياز وأعضاء اللجان غير الأمناء الحصول على دفاع قانوني وتعويض ضد أي مطالبات أو مسؤوليات قد تنشأ عن أداء واجباتهم نيابة عن جامعة ولاية أوهايو إلى أقصى حد يسمح به قانون ولاية أوهايو.

يختار مجلس الأمناء رئيس ونائب أو أكثر للرئيس وسكرتير كقيادات للمجلس. لا يجوز لأي مسؤول من أعضاء المجلس أن يشغل أكثر من منصب قيادي واحد، ويجوز لمجلس الأمناء انتخاب قيادات أخرى حسبما يراه المجلس ضرورياً مع تحديد السلطة والمسؤولية التي يفوضهم المجلس بها. يتم انتخاب قيادات المجلس سنوياً من قبل المجلس، ويجب أن يكون رئيس المجلس ونائب الرئيس من بين أعضاء مجلس الأمناء، ويتم تحديد مؤهلات جميع القيادات الأخرى من قبل المجلس. يجب كذلك تصويت أغلبية أعضاء المجلس الموجودين في مناصبهم لانتخاب أو عزل أي مسؤول من مجلس الأمناء.

رئيس المجلس Chair:

يُنتخب رئيس المجلس من بين أعضاء مجلس الأمناء لولاية مدتها عام واحد، ويمكن أن يخدم حتى ثلاث فترات متتالية كرئيس. تقوم لجنة الموهبة والتعويضات والحوكمة بالمجلس بإجراء مراجعة وتقييم لأداء الرئيس قبل نهاية كل فترة، وعلى اللجنة التشاور مع أعضاء المجلس، ثم رفع توصيتها للمجلس بما إذا كان ينبغي إعادة انتخاب الرئيس لفترة إضافية أم لا.

يتولى رئيس مجلس الأمناء رئاسة جميع اجتماعات المجلس، ما لم يوجه المجلس بخلاف ذلك، ويتمتع الرئيس بصلاحية تعيين أعضاء وملء الشواغر في جميع لجان المجلس، ويعتبر رئيس المجلس عضواً بحكم منصبه في جميع اللجان.

نائب رئيس المجلس Vice Chair:

يؤدي نائب الرئيس جميع واجبات الرئيس وذلك بناءً على طلب الرئيس أو في غيابه أو عجزه. يجب أن يتمتع نائب الرئيس، أثناء عمله، بجميع الصلاحيات والسلطات، ويخضع لجميع القيود المفروضة على رئيس المجلس. في حالة وجود العديد من نواب للرئيس، فإن هذه الصلاحيات والواجبات تؤول إلى النائب الأول، بناءً على مدة الخدمة في مجلس الأمناء، ما لم يحدد المجلس خلاف ذلك. بالإضافة إلى ذلك، يقوم نائب الرئيس بأداء المهام الأخرى التي قد يتم تكليفه بها من قبل المجلس أو من قبل الرئيس.

سكرتير المجلس Secretary:

قد يسمى في أحيان أخرى، أمين سر المجلس. بتوجيه من رئيس المجلس، وبموافقة مجلس الأمناء، يقوم سكرتير مجلس الأمناء بعدة مهام منها ما يلي:

- أن يكون أميناً ومسئولاً عن حفظ جميع السجلات الرسمية لمجلس الأمناء،
- أن يكون الحارس لخاتم شعار الجامعة ويقوم باعتماد وتوقيع المراسلات الصادرة عن المجلس،
- حفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس ولجانه،
- أداء جميع الواجبات الأخرى المعتادة أو التي يكلفه بها الرئيس أو المجلس.

في حالة غياب سكرتير المجلس، يقوم السكرتير المساعد بأداء مهامه، وتعتبر جميع الإجراءات الرسمية التي يتخذها السكرتير المساعد رسمية ومعتمدة من مجلس الأمناء.

اللجان الدائمة لمجلس الأمناء:

لمجلس الأمناء عدة لجان دائمة تابعة له، تعتبر بمثابة لجان رقابة وتدقيق، تقدم توصياتها بشأن تدقيق المسائل المالية والتجارية والاستثمارية ومراجعة حسابات الجامعة؛ وبشأن البرامج الأكاديمية والبحث وشؤون أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ وتقييم أداء القيادات العليا للجامعة وإعادة انتخاب رئيس المجلس؛ والشؤون القانونية والمخاطر؛ والتخطيط؛ والبحث والابتكار والشراكات الاستراتيجية. لا تتمتع لجان مجلس الأمناء بسلطة اتخاذ القرار المستقلة، بل يجب عرض أي مسألة أو قرار أوصت به لجنة من المجلس على المجلس للنظر فيه وإقراره. يتم تعيين أعضائها سنوياً من قبل رئيس المجلس.

يتم تعيين جميع أعضاء مجلس الأمناء في ثلاث لجان من لجان المجلس، وهم لجنة التدقيق والتمويل والاستثمار؛ ولجنة الشؤون الأكاديمية والحياة الطلابية؛ ولجنة البحث والابتكار والشراكات الاستراتيجية؛ في توزيع متساوٍ تقريباً. يجب أن يكون رئيس ونائب رئيس كل لجنة من لجان المجلس من أعضاء مجلس الأمناء أو عضو امتياز.

يعين رئيس مجلس الأمناء رئيس ونائب الرئيس وأعضاء كل لجنة، ويجوز للمجلس أو رئيس المجلس تحديد إرشادات وضوابط تتعلق بأعضاء اللجان من غير أعضاء مجلس الأمناء. يكون لكل من عضو اللجنة من الطلاب؛ وعضو الامتياز؛ وأعضاء اللجان من غير أعضاء مجلس الأمناء، أعضاء مصوتين في اللجان التي يخدمون فيها.

اللجان الدائمة لمجلس الأمناء هي:

أ) لجنة الشؤون الأكاديمية والحياة الطلابية:

Academic Affairs and Student Life Committee

تنظر اللجنة وتقدم توصياتها إلى المجلس فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة ببرامج التدريس والبحث والخدمة العامة في الجامعة وشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. قد تشمل الأمور التي يتم عرضها على اللجنة، على سبيل المثال لا الحصر: شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين؛ السياسة التعليمية؛ الهيكل الأكاديمي والتنظيم؛ رعاية الطلاب والإسكان؛ اللوائح الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ منح الدرجات العلمية والشهادات والجوائز والأوسمة الأخرى؛ نظام جامعة أوهايو والفروع الإقليمية للجامعة؛ مركز أوهايو للبحث والتطوير الزراعي؛ المعهد الفني الزراعي بالجامعة؛ وبرامج الإرشاد؛ الأنشطة الرياضية؛ وأي مسألة أخرى يكلفها به المجلس أو رئيس المجلس. بالإضافة إلى أعضاء مجلس الأمناء المعينين في اللجنة، يجب أن تتكون اللجنة أيضاً من عضو طلابي واحد على الأقل، وعضو واحد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وعضوين إضافيين من غير أعضاء مجلس الأمناء.

ب) لجنة التدقيق والتمويل والاستثمار

Audit, Finance and Investment Committee:

تقوم لجنة التدقيق والتمويل والاستثمار بالنظر وتقديم التوصيات إلى المجلس فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة بالإدارة المالية والتجارية والإدارية للجامعة، ومراجعة حسابات الجامعة والجهات ذات الصلة. قد تشمل الأمور التي سيتم عرضها على اللجنة، على سبيل المثال لا الحصر: سياسات وخطط وتقارير التدقيق الداخلي؛ القوائم المالية؛ أنظمة الرقابة المالية الداخلية؛ أنظمة إدارة مخاطر المؤسسة وتخطيط استمرارية

الأعمال؛ الموافقة على الكيانات التابعة للجامعة ومراقبتها؛ اختيار واستلام التقارير من المراجعين المستقلين (بالاشتراك مع المدقق الخارجي)؛ الميزانيات والسياسات الرأسمالية والتشغيلية؛ إصدار الديون؛ أجور التعليم ورسومه؛ التخطيط الرئيسي للجامعة؛ تطوير وصيانة المرافق؛ مسائل الملكية العقارية؛ أمن وسلامة الحرم الجامعي؛ سياسات الشراء؛ ثقة التأمين الذاتي؛ تسويق أنظمة الرعاية الصحية التي تديرها الجامعة؛ وأي مسألة أخرى يكلف بها المجلس أو رئيس المجلس للجنة. بالإضافة إلى أعضاء مجلس الأمناء المعينين في اللجنة، يجب أن تتكون اللجنة أيضاً من طالب واحد على الأقل وما يصل إلى ثلاثة أعضاء إضافيين من غير أعضاء مجلس الأمناء.

ت) لجنة الموهبة والتعويضات والحوكمة:

Talent, Compensation and Governance Committee

تتولى لجنة الموهبة والتعويضات والحوكمة توفير الإشراف والمشورة لرئيس المجلس فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة بالقيادة العليا للجامعة، على النحو الذي يحدده المجلس والرئيس، وتقديم التوصيات إلى المجلس فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة بتنظيم المجلس، ومشاركة أعضاء المجلس. قد تشمل الأمور التي سيتم عرضها على اللجنة، على سبيل المثال لا الحصر: أدوار ومسؤوليات أعضاء المجلس والمناصب القيادية العليا؛ مراجعة وتقييم أداء رئيس المجلس والتوصية بإعادة انتخابه؛ وتوصيف الوظائف والمؤهلات اللازمة؛ واستراتيجية التعويض والبيانات المقارنة؛ وخطط انتقالية هيكل المجلس وتشغيله؛ والمسائل المتعلقة بعملية اختيار أعضاء المجلس وأعضاء الامتياز بالمجلس؛ وتنظيم مكتب المجلس؛ وأي مسألة أخرى يكلف بها المجلس أو رئيس المجلس للجنة. يجب أن تتكون اللجنة من خمسة أعضاء من المجلس على الأقل، من بينهم أحد الأعضاء من الطلاب.

ث) لجنة الشؤون القانونية والمخاطر والإذعان:

Legal, Risk and Compliance Committee

تقوم لجنة الشؤون القانونية والمخاطر والإذعان بالنظر وتقديم التوصيات إلى المجلس فيما يتعلق بمسائل الإدارة القانونية والمخاطر والإذعان.

ج) لجنة التخطيط والمرافق الرئيسية

Master Planning and Facilities Committee:

يتعين على لجنة التخطيط والمرافق الرئيسية أن تنظر وتقدم توصيات إلى المجلس فيما يتعلق ببيئة الجامعة للتأكد من أنها تمكن وتعزز المهمة الأكاديمية للجامعة والأهداف الاستراتيجية لها؛ والمراجعة والتوصية بالموافقة على أنشطة التخطيط والتصميم والبناء للجامعة، بما في ذلك مركز ويكسنر الطبي؛ والعمل كمسؤولين عن الخطط الرئيسية للحرم الجامعي وخطط المنطقة؛ وأي مسألة أخرى يكلف بها المجلس أو رئيس المجلس. تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء من المجلس على الأقل وما لا يزيد عن ثلاثة أعضاء من غير أعضاء المجلس، بأغلبية أعضاء المجلس في جميع الأوقات.

ح) لجنة البحث والابتكار والشراكات الاستراتيجية:

Research, Innovation & Strategic Partnerships Committee

تقوم لجنة البحث والابتكار والشراكات الاستراتيجية بالنظر وتقديم التوصيات إلى المجلس فيما يتعلق بمسائل البحث والابتكار بالجامعة والشراكات الاستراتيجية للجامعة، وأي مسألة أخرى يكلف بها المجلس أو رئيس المجلس.

خ) مركز ويكسنر الطبي Wexner Medical Center:

يتبع مركز ويكسنر الطبي بجامعة ولاية أوهايو مجلس أمناء الجامعة، ويتكون من مستشفيات جامعة ولاية أوهايو؛ ومستشفى السرطان بولاية أوهايو– جيمس؛ ومعهد سلوفي Solove للأبحاث؛ وغيرها من مؤسسات الرعاية الصحية السريرية

بالجامعة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الخدمات المتنقلة؛ ومرافق الرعاية الصحية الخارجية؛ والعيادات وممارسة مجموعة أعضاء هيئة التدريس؛ والممارسات الأولية والمتخصصة؛ والمختبرات السريرية. يكون مجلس مركز ويكسنر الطبي مسؤولاً عن التطوير والتخصيص الاستراتيجي للموارد والتخطيط وتقديم الخدمات الطبية، وغيرها من الصلاحيات والواجبات المحددة بالقانون الإداري المعني، مع مراعاة أن السلطة النهائية تكون لمجلس أمناء الجامعة.

يتألف مجلس إدارة المركز من ستة عشر عضواً لهم حق التصويت، منهم ما يصل إلى خمسة أعضاء من أعضاء مجلس الأمناء يعينون سنوياً من قبل رئيس المجلس؛ يصدق عليهم المجلس؛ وما يصل إلى ستة أعضاء تنفيذيين عموميين سنوياً؛ يعينون من قبل رئيس المجلس بالتشاور مع رئيس الجامعة ومستشار الشؤون الصحية ورئيس لجنة الحوكمة بمجلس الأمناء. ويضم لمجلس إدارة المركز خمسة أعضاء مصوتين بحكم مناصبهم القيادية بالجامعة: رئيس مجلس الأمناء؛ رئيس الجامعة؛ نائب الرئيس التنفيذي executive vice president ومستشار الشؤون الصحية؛ نائب رئيس الجامعة والمدير المالي؛ ونائب الرئيس التنفيذي ووكيل الجامعة.

بالإضافة إلى اللجان المنصوص عليها في هذه اللائحة، يجوز لمجلس الأمناء أو رئيس المجلس تشكيل لجان خاصة وتعيين أعضائها.

٤-٤-٣ مجلس الشيوخ Senate Board:

المهام والمسؤوليات:

مجلس الشيوخ بالجامعة هو الهيئة الأكاديمية بجامعة ولاية أوهايو، والتي تقديم المشورة لقادة الجامعة بشأن اهتمامات السياسة التعليمية والأكاديمية الرئيسية؛ وتطوير السياسات والعمليات والبرامج والحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة وتقديم المشورة بشأنها؛ والتوصية بمرشحين للدرجات الفخرية؛ والعمل كقناة للتواصل

بين ممثلي الكلية والطلاب والموظفين والإداريين فيما يتعلق بالقضايا الرئيسية التي تواجه المؤسسة. يتألف مجلس الشيوخ من (١٤١) من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين والإداريين.

تشكيل المجلس:

تتكون عضوية مجلس شيوخ الجامعة من (٧١) عضو من بين أعضاء هيئة التدريس، و(٤١) طالباً، و(٢٤) إدارياً administrators، وعدد (٥) موظفين staff members بالجامعة. يتمتع مجلس الشيوخ نفسه ومعظم لجانه بتمثيل قوي للطلاب والإداريين الذين يعملون جنباً إلى جنب مع أعضاء هيئة التدريس بحيث يضمن هذا التوازن مناقشات ومداولات قوية، وتوافق آراء لإثراء عملية صنع القرار المؤسسي.

يتم انتخاب أعضاء هيئة التدريس بالمجلس من كل كلية من كليات الجامعة، بعدد ممثلين يتناسب مع حجم كل كلية، ويتم أيضاً انتخاب ممثلي أعضاء هيئة التدريس من كل حرم جامعي إقليمي. يشمل الأعضاء الإداريون بمجلس الشيوخ عمداء الكليات بالإضافة إلى كبار المسؤولين الآخرين بما في ذلك رئيس الجامعة ونائب الرئيس التنفيذي ووكيل الجامعة Provost، بينما يمثل الطلاب بالمجلس طلاب جامعيين وطلاب دراسات عليا وطلاب مهنيين، يتم انتخابهم من كل من حكومة الطلاب الجامعيين (USG) ومجلس طلاب الدراسات العليا (CGS) والمجلس المهني (IPC) بالجامعة، على التوالي. تختار اللجنة الاستشارية لموظفي الجامعة (USAC) الأعضاء من بين موظفي الجامعة.

لجان مجلس الشيوخ:

لمجلس الشيوخ عدة لجان، تتصل بجميع المكاتب الإدارية، وتهتم على نطاق واسع بدعم رسالة الجامعة، وهي:

- لجنة الشؤون الأكاديمية،
- لجنة التسجيل وتقدم الطلاب (CESP)،
- لجنة شؤون الطلبة،
- لجنة الحرية والمسؤولية الأكاديمية (CAFR)،
- لجنة سوء السلوك الأكاديمي،
- لجنة التعليم عن بعد والمكتبات وتكنولوجيا المعلومات (DELIT)،
- لجنة البحث،
- لجنة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق النشر (IPPC)،
- لجنة الدرجات الفخرية،
- لجنة التنوع،
- لجنة تقييم المسؤولين المركزيين (EOCA)،
- لجنة الاستماع لأعضاء هيئة التدريس،
- لجنة تعويضات ومزايا مساعدي الخريجين (GCBC)،
- لجنة تعويضات ومزايا أعضاء هيئة التدريس (FCBC)،
- لجنة البيئة (COPE)،
- اللجنة التوجيهية،
- لجنة القواعد واللوائح،
- لجنة المالية العامة.

يضاف لذلك عناصر الحوكمة الأخرى، ممثلة في الوحدات الفرعية الرئيسية

بالجامعة؛ وهي المدارس والكليات والمعاهد الأكاديمية والمراكز البحثية والخدمة المختلفة بالجامعة، إضافة لجميع الأقسام الأكاديمية، ودورها المتميز في حوكمة الجامعة، حيث أن مجالس حوكمة الأقسام الأكاديمية ومجالس حوكمة الكليات والمعاهد الأكاديمية هي النواة الأولى للحوكمة بالجامعة.

٤-٤-٤ هيئات ولجان استشارية واشرافية:

يضاف للهيئات الحاكمة، ما تتميز به جامعة ولاية أوهايو من العناصر وهيئات استشارية وإشرافية مستقلة تمثل شرائح مختلفة وتدافع عنهم وتسعى لحل مشاكلهم، ودعم العلاقات مع القيادة بالجامعة، وهي كالتالي:

أ) حكومة الطلاب الجامعيين

Undergraduate Student Government:

يتمثل دور حكومة الطلاب الجامعيين (USG) في تمثيل جميع طلاب المرحلة الجامعية في القرارات الأكاديمية والمالية والسياسية في جامعة ولاية أوهايو، وفي الدفاع عن طلاب الجامعة في جميع المحافل الحكومية المحلية والفيدرالية فيما يخص سياسة التعليم العالي. وعلى كل من رئيس حكومة الطلاب الجامعيين وكبار موظفيها ضمان أن تحقق الحكومة أهدافها من خلال تسهيل الاتصال والوظائف والشفافية والسيولة في جميع أنحاء الجامعة، والاشراف على تنفيذ جميع مهام الحكومة وضمان أن تكون منتجة وتعمل بشكل فعال لصالح هيئة الطلاب.

يتكون الفرع التشريعي لحكومة الطلاب الجامعيين من جمعية عمومية من الأفراد المنتخبين من قبل أقرانهم لتمثيل مصالح كافة الدوائر الانتخابية؛ تبعاً لمناطق معيشتهم (داخل الحرم الجامعي، وخارج الحرم الجامعي، والغير مقيمين بالمنطقة)؛ بالإضافة إلى الكليات أو البرامج داخل الجامعة. يتمثل دور الجمعية العمومية للحكومة في أن تكون صوت الطلاب في القضايا ذات الصلة بشؤون الحرم الجامعي، وكذلك لتوجيه

توجيهات اللجان التنفيذية لقيادة الجامعة.

تساعد الحكومة عدد من اللجان هي: لجان الشؤون الأكاديمية، والتنوع والشمول، والعلاقات الحكومية، والصحة والسلامة، وشؤون الطلبة، والاستدامة، ولجنة الرقابة. تسعى لجنة الشؤون الأكاديمية إلى تعزيز سياسات الجامعة المتعلقة بالأكاديميين؛ وتقديم المشورة؛ والقدرة على تحمل التكاليف في العديد من القدرات؛ واختبار STEP؛ والمكتبات، وغيرها. كما تسعى اللجنة إلى مساءلة إدارة الجامعة فيما يخص خبرات الطالب فيما يتعلق بالتدريس والتعلم وكل ما يتعلق بالشؤون الأكاديمية.

تختص لجنة التنوع والشمول Diversity and Inclusion Committee بدعم وحماية ومناصرة سلامة ونجاح جميع الطلاب، مع التركيز القوي على الفئات المهمشة؛ والعمل على ضمان أن جامعة ولاية أوهايو تروج لهذه المبادئ نفسها من خلال السياسة والبرمجة.

تتمثل مهمة لجنة العلاقات الحكومية Government Relations Committee في إنشاء ودعم العلاقات مع القادة على المستوى المحلي ومستوى الولاية والمستوى الفيدرالي من أجل مناقشة واقتراح الأفكار لتحسين الجامعة؛ وكذلك السعي لتسهيل مبادرات لجان حكومة الطلاب الجامعيين الأخرى وعلاقاتها مع الهيئات التشريعية؛ ومساعدة الطلاب من خلال أخذ اقتراحاتهم وأبحاثهم وأفكارهم إلى المسؤولين الحكوميين للحصول على الدعم والتوجيه.

تسعى لجنة الصحة والسلامة Health and Safety Committee للبحث ومعالجة القضايا التي تؤثر على الصحة والسلامة والرفاهية على المدى القصير والطويل لجميع طلاب الجامعة، بينما تسعى لجنة شؤون الطلاب Student Affairs Committee لتعزيز جودة حياة الطلاب في الجامعة، من خلال أربعة عوامل كمعيار

للتحسين هم: القدرة على تحمل التكاليف، والمساءلة، وسهولة الوصول والتواصل، والقدرة المقدمة. وأخيراً، تهدف لجنة الاستدامة Sustainability Committee لتحسين الأخلاقيات داخل الحرم الجامعي وتعزيز فهم الطلاب للقضايا العامة المهمة، بينما تتمتع لجنة الرقابة Oversight Committee بسلطة قضائية على التعيينات، والرقابة، والمساءلة، والتغييرات الهيكلية في الجامعة، والمواثيق، وتعيينات مفوضية مراجعة اللوائح الدستورية بالجامعة (كل ٥ سنوات). تتألف هذه اللجنة من ثمانية أعضاء من الجمعية العمومية (أعضاء مجلس الشيوخ أو المديرين) الذين ليسوا أعضاء بالفعل في لجنة الرقابة.

ب) لجنة النزاهة وسوء السلوك الأكاديمي:
Academic Integrity and Misconduct Committee

تتولى لجنة النزاهة وسوء السلوك الأكاديمي الحفاظ على النزاهة الأكاديمية للجامعة من خلال وضع إجراءات للحفاظ على النزاهة والسلوك الأكاديمي، والتحقيق في جميع الحالات المبلغ عنها لسوء السلوك الأكاديمي المزعوم من قبل الطلاب.

ت) المجلس المهني Inter-Professional Council:

يمثل المجلس المهني (IPC) الطلاب المهنيين في جامعة ولاية أوهايو ويستمد سلطته من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإدارة في الجامعة. يهدف المجلس إلى تحسين التعليم العالي والحياة الطلابية في جامعة ولاية أوهايو، وأن يكون صوتاً للقضايا المهنية، وإنشاء والحفاظ على بيئة لتعزيز التميز الطلابي.

يعمل المجلس المهني على تشجيع الطلاب على الاتصال به فيما يتعلق بالقضايا المتعلقة بالطلاب المهنيين؛ وتقديم العديد من الخدمات التي تتراوح من تمويل التطوير المهني (البحث، الخدمة، التدريب الخارجي، إلخ)؛ إلى استضافة الأحداث الاجتماعية

والفعاليات الخدمية؛ وإنشاء والحفاظ على بيئة لتعزيز التميز الطلابي؛ وتمثيل صوت الطلاب المهنيين في جميع لجان الجامعة.

يتكون المجلس المهني (IPC) من رئيس منتخب ونائب رئيس وسكرتير بالإضافة إلى رئيس موظفين معين، وتوفر كل من الكليات المهنية بالجامعة قاضياً واحداً وعدد (٥) أعضاء مجلس شيوخ وعضو مناوب واحد بالانتخاب والتعيين من قبل أقرانهم.

ث) اللجنة الاستشارية لموظفي الجامعة

University Staff Advisory Committee:

اللجنة الاستشارية لموظفي الجامعة (USAC) هي هيئة استشارية لقيادة الجامعة. تتكون من أعضاء من جميع أنحاء الجامعة والمركز الطبي، وتتمثل مهمتها في الحفاظ على خط اتصال نشط وتشاركي مع مجتمع الجامعة وتوفير منتدى يمكن لموظفي الجامعة من خلاله رفع ومناقشة وتقديم توصيات لدعم مهمة الجامعة.

٤-٥ حوكمة جامعة ستانفورد

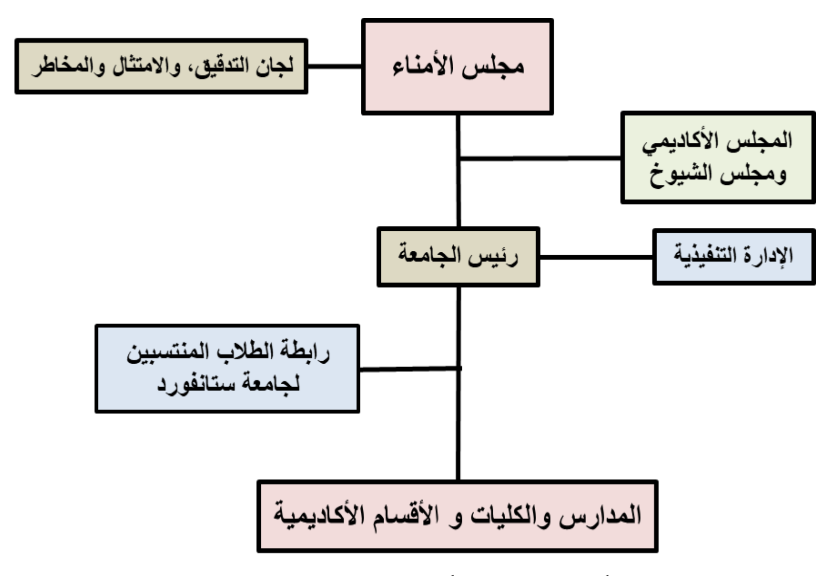
Stanford University Governance:

تأتي جامعة ليلند ستانفورد جونيور Leland Stanford Junior University، التي اشتهرت بجامعة ستانفورد، كمثال آخر للجامعات التي تعتمد على مجلس الأمناء كالهيئة الحاكمة لها. وجامعة ستانفورد هي مؤسسة أمريكية ائتمانية بحثية خاصة، تتمتع بسلطات مؤسسية بموجب قوانين ولاية كاليفورنيا، وبموجب أحكام تأسيس الجامعة، [Stanford University Governance and Organizations].

تأسست الجامعة في عام ١٨٨٥ على يد ليلاند ستانفورد، وافتتحت عام ١٨٩١، تقع في ولاية كاليفورنيا وبها أكبر حرم جامعي في أمريكا، ويسجل بالجامعة حوالي (٦,٧٠٠) طالب بمرحلة البكالوريوس وحوالي (٨,٠٠٠) طالب للدراسات

العليا كل سنة؛ من الولايات المتحدة ومن جميع أنحاء العالم. جامعة ستانفورد معتمدة من قبل لجنة اعتماد الكليات والجامعات العليا التابعة للرابطة الغربية للمدارس والكليات، وهي تعتبر من أفضل الجامعات بالعالم . توازي شهرتها معهد ماساتشوستس للتقنية MIT وجامعة كمبريدج وجامعة هارفارد، بل وتأتي عادة في التصنيف الثاني عالمياً في أغلب التصنيفات.

الشكل (٤-٢) يوضح هيكل حوكمة جامعة ستانفورد، بينما يمكن إيضاح نظام الحوكمة المزدوج غير المتماثل لحوكمة جامعة ستانفورد من المجالس الحاكمة والأكاديمية، والمجالس والهيئات الاستشارية والاشرافية، ولجان المراقبة والمساندة، والعلاقة بينها، على النحو التالي.



الشكل (٤-٢): هيكل حوكمة جامعة ستانفورد.

٤ – ٥ – ١ رئيس الجامعة والإدارة التنفيذية :

أ) إدارة الجامعة:

تتكون إدارة الجامعة من كل من:

- رئيس الجامعة President،
- وكيل الجامعة Provost،
- نواب وكيل الجامعة لشؤون الطلاب؛ ولتطوير أعضاء هيئة التدريس والتعليم والتعلم ونائب الوكيل للتعليم الجامعي؛ وللشؤون الأكاديمية؛ وللتكنولوجيا والتعليم؛ وللتنوع والمشاركة؛ ولشؤون الميزانية،
- نواب رئيس الجامعة للتطوير؛ وللاتصالات الجامعية؛ ولشؤون الأعمال والمدير المالي؛ ولشؤون الأراضي والمباني والعقارات؛ ونائب الرئيس ومدير العلاقات الخارجية؛ ولشؤون الخريجين ورئيس جمعية خريجي ستانفورد؛ وللموارد البشرية؛ ونائب الرئيس والمستشار العام،
- رئيس موظفي مكتب الرئيس، وسكرتير مجلس الأمناء،
- الرئيس التنفيذي لشركة إدارة ستانفورد Stanford Management Company.

ب) الإدارة التنفيذية Executive Cabinet:

تتكون الإدارة التنفيذية للجامعة برئاسة رئيس الجامعة وعضوية كل من:

- وكيل الجامعة،
- نائب وكيل الجامعة لشئون الدراسات العليا وما بعد الدكتوراه،
- نائب وكيل الجامعة وعميد الأبحاث،

- **عميد كلية الطب،**
- **عميد كلية الهندسة،**
- **عميد كلية علوم الأرض والطاقة والبيئة،**
- **عميد كلية الدراسات العليا للأعمال،**
- **عميد كلية الحقوق،**
- **عميد كلية العلوم الإنسانية،**
- **عميد كلية الدراسات العليا في التربية،**
- **مديرة مؤسسة هوفر للحرب والثورة والسلام (اعتباراً من ١ سبتمبر ٢٠٢٠)،**
- **مدير مختبر المسرع الوطني SLAC.**

ت) رئيس الجامعة The President:

تنص لوائح تأسيس الجامعة على أن يقوم مجلس الأمناء بتعيين رئيس الجامعة، وأن يمنح المجلس للرئيس الصلاحيات التالية:

- **تحديد واجبات الأساتذة والمعلمين،**
- **وصف وإنفاذ مسار الدراسة وطريق التدريس،**
- **أية صلاحيات الأخرى تُمكن الرئيس من السيطرة على الجزء التعليمي من الجامعة بحيث يكون مسؤولاً بشكل عادل عن مسار الدراسة بالجامعة، وعن حسن سلوك وقدرات الأساتذة والمعلمين بها.**

يكون الرئيس أيضاً مسؤولاً عن إدارة الشؤون المالية والتجارية للجامعة، ومسؤولاً عن سلامة الحرم الجامعي، وله سلطة منع الأشخاص الذين يشكلون تهديداً على سلامة المجتمع الجامعي من دخول الحرم الجامعي، ويجوز له بشكل مؤقت

استثنائي أو دائم إيقاف الطلاب الذين يمثلون تهديداً لصحة وسلامة مجتمع الجامعة.

يعين الرئيس كل من: نائب الرئيس لشؤون الأعمال والمدير المالي، الرئيس التنفيذي لشركة إدارة ستانفورد، نائب الرئيس لشؤون الخريجين ورئيس رابطة خريجي ستانفورد، نائب الرئيس للتطوير، نائب الرئيس ومدير العلاقات العامة، ونائب الرئيس والمستشار العام، ونائب الرئيس لشؤون الأراضي والمباني والعقارات.

ث) اللجان والهيئات الإدارية المساندة:

يقوم رئيس الجامعة بتعيين لجان، تكون مسؤولة بشكل أساسي أمامه، وتتعامل مع المسائل التي يتم تكليفها به. هناك أربع لجان جامعية على النحو التالي:

- لجنة ألعاب القوى والتربية البدنية والترفيه (C-APER)،
- لجنة الصحة والسلامة البيئية (C-EH & S)،
- لجنة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس (C-FSHR)،
- لجنة الفن العام (PAC).

يتم تعيين أعضاء المجلس الأكاديمي في لجان الجامعة بناءً على ترشيح لجنة مجلس شيوخ اللجان، وتعيين الطلاب بناءً على ترشيح الطلاب المنتسبين إلى لجنة الطلاب المنتسبون بالجامعة (ASSU)، بينما يأخذ الرئيس زمام المبادرة في تعيين الموظفين في هذه اللجان. على الرغم من مسؤوليتها المباشرة أمام الرئيس، يمكن استدعاء لجان الجامعة لتقديم تقرير إلى مجلس شيوخ المجلس الأكاديمي أو رابطة الطلاب المنتسبون ASSU. ويحدد الرئيس تكاليف هذه اللجان بناء على توصية من لجنة اللجان التابعة لمجلس الشيوخ؛ وغيرها.

بالإضافة إلى ذلك، هناك إحدى عشرة هيئة إدارية دائمة يتم تعيينها من قبل نائب وكيل الجامعة وعميد الأبحاث، خاصة بالسلامة الحيوية؛ والسلامة الاشعاعية؛

ورعاية الحيوان في المختبرات؛ والموضوعات البشرية في البحوث الطبية وغير الطبية، وتقدم هذه الهيئات الإدارية تقاريرها من نائب وكيل الجامعة إلى الرئيس.

ج) وكيل الجامعة Provost:

يدير وكيل الجامعة، بمساعدة نوابه؛ وبصفته المسؤول الأول الأكاديمي ومسؤول الميزانية، البرنامج الأكاديمي بالجامعة (التدريس والبحث في المدارس والكليات والوحدات الأكاديمية الأخرى)، وكذلك خدمات الجامعة لدعم البرنامج الأكاديمي (بما في ذلك الميزانية والتخطيط والأراضي والمباني والمكتبات وموارد المعلومات، وشؤون الطلاب). في حالة غياب الرئيس أو عدم قدرته على التصرف، يصبح وكيل الجامعة قائماً بأعمال رئيس الجامعة، ويشارك وكيل الجامعة رئيس الجامعة في إدارة علاقات الجامعة مع المؤسسات والجماعات والجمعيات التعليمية الأخرى.

ح) مدارس الجامعة Schools of the University:

يتم تنظيم برامج التدريس في الجامعة من خلال سبع مدارس، هي:

- مدرسة الدراسات العليا للأعمال
- مدرسة علوم الأرض والطاقة والبيئة
- مدرسة الدراسات العليا في التربية
- كلية الهندسة
- مدرسة العلوم الإنسانية والعلوم
- مدرسة الحقوق
- مدرسة الطب

يتبع عمداء المدارس وكيل الجامعة مباشرة، وقد تشتمل المدرسة على كليات ومعاهد ومراكز.

٤-٥-٢ مجلس الأمناء Board of Trustees:

المهام والمسؤوليات:

يسمى مجلس أمناء جامعة ستانفورد قانونياً باسم "مجلس أمناء جامعة ليلاند ستانفورد جونيور Leland Stanford Junior University"، وهو هيئة اتخاذ القرارات. مجلس الأمناء هو الوصي على وقف الجامعة وجميع أملاكها، ويدير المجلس جميع الأموال المستثمرة، ويضع الميزانية السنوية، ويحدد السياسات الخاصة بتشغيل ومراقبة الجامعة، وله سلطة تعيين رئيس الجامعة. تنبع سلطات وواجبات مجلس الأمناء من لائحة تأسيس الجامعة والتعديلات والتشريعات والمراسيم القضائية المعنية، ويعمل المجلس بموجب اللوائح الخاصة به وسلسلة من القرارات المتعلقة بالسياسة الرئيسية. يفوض مجلس الأمناء صلاحيات واسعة لرئيس الجامعة لتشغيل الجامعة وقيادة أعضاء هيئة التدريس في بعض الأمور الأكاديمية.

تشكيل المجلس:

يتشكل مجلس الأمناء من (٣٨) عضواً، من مؤسسي ورؤساء تنفيذيين لكبرى الشركات، وكبار مسؤولي الاستثمار بالولاية وبولايات أخرى، ورئيس الجامعة؛ الذي يخدم بحكم منصبه وله حق التصويت. تكون مدة العضوية خمس سنوات ويمكن إعادة العضوية لمدة خمس سنوات إضافية، ولا يكون العضو مؤهلاً لإعادة الانتخاب مرة ثانية إلا بعد مرور عام واحد. يتم كذلك انتخاب أو تعيين ثمانية من الأمناء من بين الخريجين، ويخدمون لمدة خمس سنوات. يجتمع مجلس الأمناء بشكل عام خمس مرات كل العام.

قيادات مجلس الأمناء:

لمجلس الأمناء قيادات هم رئيس المجلس Chair، ونائب أو أكثر لرئيس المجلس، وسكرتير، وسكرتير مساعد، يتم انتخابهم لمدة عام واحد في الاجتماع السنوي

للمجلس في بداية عام الانعقاد، باستثناء رئيس المجلس الذي يخدم لمدة عامين.

اللجان الدائمة Standing Committees:

لمجلس الأمناء عدة لجان دائمة، وهي بمثابة لجان رقابية استشارية للمجلس، هي لجان: التدقيق والامتثال والمخاطر؛ والتطوير؛ والمالية؛ والأرض والمباني؛ والطلاب؛ والخريجين والشؤون الخارجية؛ والوصاية. وللمجلس أيضاً لجان خاصة، منها لجان الأنشطة الرياضية؛ والتعويضات؛ والمسؤولية الاستثمارية.

٤-٥-٣ المجلس الأكاديمي ومجلس الشيوخ:

أ) المجلس الأكاديمي Academic Council:

بناء على ما اعتمده مجلس الأمناء، يمثل المجلس الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بحيث يتألف المجلس الأكاديمي بالجامعة من:

- رئيس الجامعة
- أعضاء هيئة التدريس الدائمون: أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، وأستاذ كامل،
- أعضاء هيئة التدريس غير الدائمون: أستاذ مشارك وأستاذ كامل المكلفين بالتدريس أو البحوث التطبيقية أو السريرية،
- هيئة التدريس البحثية غير الدائمة: أستاذ مساعد (بحث)، أستاذ مشارك (بحث)، أستاذ (بحث)،
- كبار الزملاء ببعض المراكز والمعاهد،
- بعض قيادات الإدارة الأكاديمية.

ب) مجلس الشيوخ Senate Board:

وافق المجلس الأكاديمي عام ١٩٦٨ على لائحة إنشاء مجلس الشيوخ التابع للمجلس الأكاديمي، بحيث يشكل من (٥٥) عضواً منتخباً ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس نسبياً، وعمداء المدارس الأكاديمية وبعض كبار المسؤولين في الإدارة الأكاديمية كأعضاء بحكم المنصب لا يحق لهم التصويت. تمثل بالمجلس كل مدرسة– كدائرة انتخابية– تمثيلاً نسبياً، وقد ينشئ مجلس الشيوخ من وقت لآخر دوائر انتخابية رئيسية أخرى حسب ما تقتضيه الظروف، ويتم التخصيص النسبي بالدوائر بحيث يكون ما يقرب من نصف عدد الممثلين في الدوائر الانتخابية ممثلين عن الطلاب في تلك الدوائر والباقي على أساس عدد أعضاء المجلس الأكاديمي في كل دائرة انتخابية. تعتبر لجنة اللجان أهم لجان مجلس الشيوخ.

لجان المجلس الأكاديمي:

ينشئ مجلس الشيوخ التابع للمجلس الأكاديمي لجاناً للمجلس الأكاديمي؛ تكون مسؤولة أمام مجلس الشيوخ، ويتم تعيينها من قبل لجنة اللجان التابعة لمجلس الشيوخ. تتعامل هذه اللجان مع مسائل السياسة الأكاديمية التي تقع المسؤولية الأساسية لاتخاذ القرار بشأنها على عاتق المجلس الأكاديمي؛ أو عن على عاتق مجلس الشيوخ بالتفويض. أنشأ مجلس الشيوخ سبع لجان دائمة للمجلس الأكاديمي، على النحو التالي:

- **لجنة الحوسبة الأكاديمية ونظم المعلومات** (C-ACIS)،
- **لجنة الدراسات العليا** (C-GS)،
- **لجنة المكتبات** (C-Lib)،
- **لجنة البحث** (C-Res)،

- لجنة مراجعة التخصصات الجامعية (C-RUM)،
- لجنة القبول الجامعية والمساعدات المالية (C-UAFA)،
- لجنة المعايير والسياسات الجامعية (C-USP).

أنشأ مجلس الشيوخ أيضاً مجلس التخطيط والسياسة التابع لمجلس الشيوخ للنظر في القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى التي تهم أعضاء هيئة التدريس.

٤-٥-٤ رابطة الطلاب المنتسبين بجامعة ستانفورد (ASSU) :

تتشكل الرابطة من جميع الطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا المسجلين بالجامعة، وتعمل الرابطة وفق دستور ولوائح الرابطة، والتي الصادرة بعد تصويت الطلاب عليها عام ٢٠١٣. للرابطة رئيس ونائب رئيس يعملون كرؤساء تنفيذيين وممثلين للرابطة، ومدير مالي ومراقب مالي.

للرابطة هيئات تشريعيتان هما، مجلس الشيوخ طلاب المرحلة الجامعية ومجلس شيوخ طلاب الدراسات العليا، يعملان معاً لتحديد السياسات المالية والاستثمارية والتجارية والتشغيلية للرابطة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر كل هيئة منهما التمويل للمنظمات الطلابية، ويشارك في التوصية بتعيين الطلاب للجان الجامعة. لكل هيئة منهما (١٥) ممثلاً منتخباً ورئيس منتخب. يلتقي كلاهما بانتظام لتنفيذ مهام الرابطة ومناقشة القضايا ذات الصلة بالحياة الطلابية في جامعة ستانفورد والعمل بشأنها.

٤- ٦ حوكمة نظام جامعة تكساس إيه أند إم:

Texas A&M University System Governance:

يعد نظام جامعة تكساس إيه أند إم أحد أكبر أنظمة التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بميزانية قدرها ٦.٣ مليار دولار. تم إنشاء نظام جامعة تكساس إيه آند إم من قبل الهيئة التشريعية في ولاية تكساس في عام ١٩٤٨ لإدارة وتطوير نظام

التعليم والبحث والخدمات على مستوى الولاية. تكمن جذور النظام في تأسيس ما يُعرف الآن بجامعة تكساس إيه أند إم وجامعة برايري فيو إيه أند إم عام ١٨٧٦، ويوفر اليوم نظام جامعة تكساس إيه آند إم الإشراف والقيادة لـ ١١ جامعة وثماني وكالات حكومية ومركز علوم صحية شامل. تعتبر جامعة تكساس إيه أند إم في كوليج ستيشن College Station أهم هذه الجامعات بنظام تكساس إيه أند إم، وآخر هذه الجامعات هما جامعة تكساس إيه أند إم في دولة قطر، التي تأسست عام ٢٠٠٣ لجلب البرامج الهندسية والأبحاث إلى منطقة الخليج وجامعة تكساس إيه أند إم في سان أنطونيو التي تأسست عام ٢٠٠٩، [Texas A&M University System].

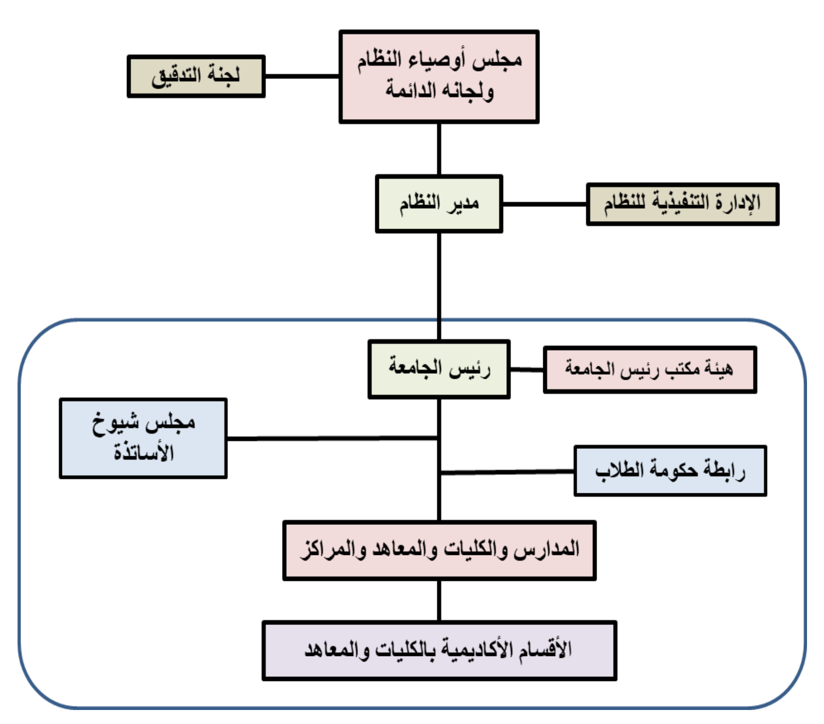
تتبع حوكمة نظام جامعة تكساس إيه أند إم أيضاً نموذج الحوكمة المزدوج غير المتماثل باحتوائه على مجلس أوصياء حاكم– من نوع المجلس، مهيمن على حوكمة النظام، ويشاركه مجلس الشيوخ (مجلس أساتذة) ومجلس شيوخ طلابي بمهام استشارية ولا يتمتع أي منهما بقدرات رسمية على اتخاذ القرار.

يمكن تلخيص أهم عناصر حوكمة النظام، وحوكمة أي جامعة من جامعات النظام في العناصر التالية:

- الإدارة التنفيذية لنظام تكساس إيه أند إم،
- مجلس أوصياء نظام تكساس إيه أند إم، ولجانه الدائمة،
- مكتب رئيس الجامعة (أي جامعة من جامعات النظام)، ومكتب نائب رئيس الجامعة ونائب الرئيس التنفيذي، وهيئة مكتب رئيس الجامعة،
- مجلس الشيوخ (الهيئة الأكاديمية– مجلس الأساتذة) بالجامعة، ولجانه،
- مجلس الشيوخ الطلابي،

- الحكومة الطلابية،
- مجلس موظفي الجامعة.

الشكل (٤–٣) يوضح هيكل حوكمة نظام جامعة تكساس إيه أند إم.



الشكل (٤–٣): هيكل حوكمة نظام جامعة تكساس إيه أند إم.

٤-٦-١ الإدارة التنفيذية للنظام:

أ) اللجنة التنفيذية Executive Committee:

تقدم اللجنة التنفيذية المشورة والتوصيات لمدير النظام Chancellor بشأن القضايا ذات الشأن، وقد تساعد اللجنة التنفيذية أيضاً مجلس الأوصياء في تنفيذ والإشراف على الخطط والسياسات الاستراتيجية ذات الصلة بنظام جامعة تكساس

إيه أند إم. تتكون اللجنة التنفيذية من (١٦) عضو، على النحو التالي:

- مدير النظام Chancellor، رئيس اللجنة،
- نائب مدير النظام ورئيس الإدارة المالية Deputy Chancellor and Chief Financial Officer
- نائب مدير النظام للأبحاث Vice Chancellor for Research،
- نائب مدير النظام للشؤون الأكاديمية

Vice Chancellor for Academic Affairs،

- نائب مدير النظام لشؤون الأعمال

Vice Chancellor for Business Affairs،

- نائب مدير النظام للعلاقات الحكومية

Vice Chancellor for Governmental Relations

- نائب مدير النظام للمبادرات الإستراتيجية والرئيس التنفيذي للعمليات ونائب الرئيس الأول للمنظومة الصحية

Vice Chancellor for Strategic Initiatives and Chief Operating Officer, and Senior Vice President of Texas A&M Health

- نائب مدير النظام للتسويق والاتصالات

Vice Chancellor for Marketing and Communications

- نائب مدير النظام للهندسة والمختبرات الوطنية

Vice Chancellor of Engineering and National Laboratories

- نائب مدير النظام وعميد الزراعة وعلوم الحياة

Vice Chancellor and Dean of Agriculture and Life Sciences

- نائب مدير النظام لخدمات الكوارث والطوارئ

Vice Chancellor for Disaster and Emergency Services

- عدد (٢) نائب مدير النظام الفخري Vice Chancellor Emeritus

- المستشار العام للجامعة General Counsel
- رئيس الاستثمار وأمين الصندوق

Chief Investment Officer and Treasurer

- رئيس المدققين Chief Auditor
- رئيس مكتب المعلومات Chief Information Officer

ب) مدير النظام Chancellor:

هو الرئيس التنفيذي للنظام، ويحدد مجلس أوصياء النظام واجباته ضمن سياسات وتوجهات نظام جامعة تكساس إيه آند إم المعلنة، ويتم تعيينه من قبل مجلس الأوصياء.

ت) المدراء التنفيذيين Chief Executive Officers:

تشتمل الإدارة التنفيذية للنظام كذلك على المدراء التنفيذيين Chief Executive Officers للنظام وهم رؤساء Presidents الجامعات الإحدى عشر ومديري الوكالات الحكومية والمراكز المكونة للنظام، إضافة لنائب مدير النظام للمخاطر والخدمات العاجلة. يساعد المدراء التنفيذيين في نظام جامعة تكساس إيه أند إم مدير النظام ومجلس الأوصياء من خلال قيادتهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي العام لجامعات نظام إيه أند إم الإحدى عشرة وثماني وكالات حكومية وضمان أدائهم المستدام لتحقيق أقصى استفادة.

٤-٦-٢ مجلس أوصياء النظام Board of Regents:

المهام والمسؤوليات:

يعتبر مجلس أوصياء نظام جامعة تكساس أية أند إم هو هيئة اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون النظام. يقوم مجلس الأوصياء بالمسؤوليات التالية:

- الإشراف على الإدارة وتحديد اتجاه السياسة لجامعات النظام الإحدى عشرة، ومركز علوم صحية شامل، وثماني وكالات حكومية.
- ضمان جودة التعليم الجامعي والدراسات العليا لجميع الطلاب.
- تعزيز البحث الأكاديمي والتكنولوجيا لإفادة ولاية تكساس والولايات المتحدة الأمريكية.
- نشر برامج نظام A & M عبر الولاية من خلال جهود التوعية والخدمة العامة.
- دعم تشريعات الولاية وقيادة التعليم العالي لوضع تكساس في طليعة التعليم العالي على المستوى الوطني.

يقدم مدير النظام والمدير التنفيذي للمجلس ورئيس المدققين chief auditor تقاريرهم مباشرة إلى المجلس.

تشكيل المجلس:

يتكون المجلس من عشرة أعضاء، من بينهم تسعة أعضاء يعينهم حاكم الولاية ويؤكده مجلس شيوخ الولاية لمدة ست سنوات، بالإضافة لعضو طالب ليس له حق التصويت. يتم اختيار رئيس مجلس الأوصياء ونائب الرئيس بالانتخاب من بين أعضاء المجلس لمدة عامين.

أ) رئيس مجلس الأوصياء Chairman of the Board:

يترأس رئيس المجلس جميع اجتماعات المجلس، وفي حالة غياب الرئيس يتولى رئاسة المجلس نائب الرئيس. في حالة غياب نائب الرئيس، يجوز للرئيس تكليف أحد أعضاء المجلس لرئاسة المجلس. يتعين على الرئيس، أو العضو الذي يترأس الجلسة في حالة غياب الرئيس، إجراء جميع الأعمال وفقاً للقواعد واللوائح المنظمة. يوقع رئيس المجلس جميع العقود والصكوك الأخرى التي تتطلب التنفيذ نيابة عن المجلس ويجب أن يؤدي أي واجبات أخرى مطلوبة منه، ويعين رئيس وأعضاء اللجان الدائمة

والخاصة للمجلس بعد موافقة مجلس الأوصياء على النحو المنصوص عليه، ويحق للرئيس التصويت على جميع الأسئلة أو الاقتراحات أو التوصيات المقدمة إلى المجلس، وإحالتها إلى لجان المجلس المعنية.

ب) نائب رئيس المجلس Vice Chairman:

يقوم نائب الرئيس بجميع الواجبات ويكون له جميع الصلاحيات المنصوص عليها، في حالة غياب الرئيس أو عجزه أو تقاعده حتى يستأنف الرئيس منصبه أو يكون خلفه قد تم انتخابه.

ت) المستشار العام General Counsel:

يتم تعيين المستشار العام للمجلس من قبل أعضاء مجلس الأوصياء بناءً على توصية من مدير النظام، ويمكن فصله أو إعادة تكليفه من قبل مدير النظام، بعد موافقة مجلس الأوصياء. يمثل المستشار العام النظام في جميع المسائل القانونية ويكون مسؤولاً عن تقديم جميع الخدمات القانونية، بما في ذلك إدارة الدعاوى القضائية وتسويتها، ومقاضاة وتسوية جميع المطالبات والمراجعة القانونية لجميع المعاملات الهامة، وفقاً لما هو معمول به بقانون الولاية والسياسات المنشورة لنظام جامعة تكساس إيه أند إم. يشرف المستشار العام، بموافقة المدعي العام لولاية تكساس، على جميع المحامين الخارجيين الذين يؤدون الخدمات القانونية للجامعة، ويعمل كحلقة وصل مع مكتب المدعي العام. كما يقوم المستشار العام بمراجعة جميع بنود جدول الأعمال مجلس الأوصياء التي يتعين على مجلس النظر للحفاظ على الكفاية القانونية، وعند الاقتضاء، يقدم تحليل للمخاطر. يحضر المستشار العام جميع اجتماعات مجلس الأوصياء.

ث) المدير التنفيذي Executive Director:

يجب على المدير التنفيذي لمجلس الأوصياء القيام بالمهام التالية:

- الإشراف على مكتب مجلس الأوصياء؛
- الحضور والاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع اجتماعات المجلس ولجانه؛
- إخطار جميع الأطراف المتأثرة بإجراءات مجلس الإدارة؛
- أن يكون أميناً على جميع سجلات مجلس الإدارة وجميع الملفات المستندية الخاصة به وجميع السندات المقدمة إلى المجلس؛
- أن يكون أميناً لختم المجلس وأن يوقع ويصدق بالختم المذكور على جميع الشهادات الخاصة بأعمال المجلس وجميع المستندات والشهادات والأفعال والعقود والأدوات الأخرى التي يصرح بها المجلس؛
- إصدار الاخطارات والدعوات الخاصة بكافة اجتماعات مجلس الإدارة عند التصريح بذلك؛
- بتوجيه من رئيس المجلس، يقوم بتعيين بنود جدول الأعمال وإعداد جدول الأعمال وجدوله الزمني؛
- التعامل مع اتصالات المجلس، وترتيبات السفر والزيارات؛
- أداء المهام الأخرى التي قد يكلف بها مجلس الحكام أو كما هو معتاد ومعتاد والتي تساعد أعضاء المجلس في أداء واجباتهم الرسمية.

في حالة عدم وجود المدير التنفيذي، يكلف المدير التنفيذي، أو رئيس المجلس، عضو من المجلس ليحل محله.

ج) رئيس التدقيق Chief Auditor:

يتم تعيين رئيس التدقيق من قبل مجلس الأوصياء، ويقدم تقاريره إلى المجلس من خلال لجنة التدقيق، ويكون له حق مخاطبة مدير النظام مباشرة، ويمكن فصله أو إعادة تعيينه من قبل المجلس. يحدد المجلس واجبات رئيس المدققين وتنشر ضمن سياسات نظام جامعة تكساس إيه أند إم.

اللجان الدائمة للمجلس Standing Committees of the Board:

لمجلس أوصياء النظام عدة لجان دائمة، تعتبر بمثابة لجان رقابة وتدقيق، يقوم رئيس المجلس بتعيين أعضاء ورئيس اللجان الدائمة للمجلس، بعد موافقة المجلس، وهي:

أ) لجنة التدقيق Audit Committee:

تتكون لجنة التدقيق من أربعة أعضاء، بالإضافة إلى رئيس المجلس كعضو بحكم المنصب، بحيث لا يكون أي من أعضاء اللجنة الأربعة عضواً في اللجنة المالية، ويمثل رئيس التدقيق Chief Auditor اللجنة الدائمة أمام المجلس.

تتولى اللجنة الإشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية؛ وتقديم توصيات للمجلس لاختيار المراجعين الخارجيين؛ ومراجعة نطاق عمليات التدقيق؛ ومراجعة نتائج جميع المراجعين الخارجيين؛ وعرض خطة التدقيق السنوية على المجلس الأوصياء للموافقة عليها. وجدير بالذكر، أن مراجعة أداء مكتب مجلس الأوصياء هي من مسؤولية المجلس بكامله.

ب) لجنة الشؤون الأكاديمية والطلابية:

Academic and Student Affairs Committee

يجب على لجنة الشؤون الأكاديمية والطلابية النظر في الأمور المتعلقة بالمؤسسات الأكاديمية ووحدات الخدمة في نظام جامعة تكساس إيه أند إم، وتنظر في المسائل المتعلقة بالبحث والتدريب وأنشطة الخدمة العامة للنظام والجامعات والمراكز والوكالات المكونة له، وتقديم تقرير بذلك إلى المجلس. تنظر اللجنة أيضاً في جميع برامج وأنشطة المؤسسات الأكاديمية والوحدات الخدمية، بما في ذلك الموافقة على الخطة الأكاديمية بعيدة المدى، والمناهج الدراسية، والبرامج الأكاديمية الحالية والمستقبلية. يجب أن تكون اللجنة على علم بالأمور التي تؤثر على حياة الطلاب في كل مؤسسة أكاديمية تتبع النظام.

ت) اللجنة المالية Finance Committee:

تقدم اللجنة المالية توصياتها إلى المجلس فيما يتعلق بالميزانيات والمبادئ التوجيهية لإعداد الميزانية؛ والسعي وراء التمويل الخارجي والتفاوض عليه، بما في ذلك إصدار الأوراق المالية والسندات والأوراق المالية من أي نوع والاتفاقيات من أي نوع والتي ينتج عنها مديونية من قبل النظام أو أي من جامعاته أو وكالاته؛ والهدايا والمنح وأنشطة التنمية الأخرى؛ وإدارة النقد والاستثمار والصناديق الائتمانية، ودراسات كفاءة النظام مالياً، والأنشطة المالية والتجارية الأخرى ذات الصلة.

ث) لجنة المباني والأراضي

Buildings and Physical Plant Committee:

توفر لجنة المباني والمنشآت المادية الإشراف على إدارة الممتلكات العقارية للنظام، وتكون مسؤولة عن مراجعة برنامج إدارة الأراضي الشامل، وممارسة الإشراف العام على جميع أعمال الإنشاءات، والإصلاحات الرئيسية، وإعادة تأهيل جميع

مباني النظام، بما في ذلك تقييم المقترحات المتعلقة بالمرافق؛ اختيار المعماريين والمهندسين والمقاولين. كما يتعين على اللجنة تقديم توصياتها إلى المجلس فيما يتعلق بالتخطيط بعيد المدى للمرافق، وتسمية المباني، ومراكز الأنشطة الرئيسية، وغيرها من ممتلكات ومرافق النظام.

لا تزيد عضوية أي لجنة عن سنتين، ويجوز إعادة تعيين أعضاء المجلس باللجان لعامين إضافيين، ولكن لا يجوز لأعضاء المجلس العمل في أكثر من لجنتين دائمتين في وقت واحد. يجوز لرئيس المجلس تعيين أعضاء لملء المدد المتبقية في حالة وجود شاغر. يجب ألا يقل عدد أعضاء اللجنة الدائمة عن أربعة أعضاء، بالإضافة إلى رئيس المجلس، الذي يعمل كعضو بحكم منصبه في جميع اللجان.

على كل لجنة دائمة النظر فيما يحال إليها من رئيس مجلس الأوصياء وتقديم توصياتها إلى المجلس، ويحق لرئيس المجلس المشاركة في التصويت على المسائل المعروضة أمام اللجنة إذا كان حضوره ضرورياً لاستكمال النصاب القانوني للجنة؛ أو في حالة تعادل تصويت أعضاء اللجنة الآخرين.

يجوز لهذه اللجان الدائمة إنشاء لجان فرعية لها تتكون من أعضاء من المجلس، ومن غير أعضاء المجلس، ولكن لا يجوز لأكثر من عضوين من أعضاء المجلس عضوية أي لجنة فرعية واحدة. يتم إنشاء اللجنة فرعية بأغلبية أصوات اللجنة الدائمة وبموافقة رئيس مجلس الأوصياء. يجوز حل اللجنة الفرعية بأغلبية أصوات اللجنة الدائمة وبموافقة رئيس المجلس. لا تتمتع اللجان الفرعية التابعة للجان الدائمة بأي سلطة رسمية من المجلس، ولكنها تساعد اللجنة الدائمة في أداء واجباتها فقط.

يجوز لرئيس المجلس، بعد موافقة المجلس، تعيين لجان خاصة بصلاحيات وواجبات التي يحددها المجلس أو الرئيس بشأن مسائل خاصة، على أن ترفع اللجنة الخاصة تقاريرها إلى المجلس. تعمل اللجنة الخاصة إلى أن تنتهي من الغرض الذي

أُنشئت من أجله، ولكن لا يجوز بأي حال من الأحوال أن تكون اللجنة موجودة لمدة أطول من عام من تاريخ التعيين، وعند الضرورة، يمكن للمجلس تفويض اللجنة للعمل لفترة أطول.

٤-٦-٣ حوكمة جامعة تكساس إيه أند إم- كوليج ستيشن:

Governance of Texas A&M University- College Station

يتم استكمال عملية الحوكمة داخل جامعة تكساس إيه أند إم– كوليج ستيشن، أو أي جامعة أخرى تحت مظلة نظام جامعة تكساس إيه أند إم على النحو التالي، [Texas A&M University Leadership]:

- رئيس الجامعة (أي جامعة من جامعات النظام)،
- هيئة مكتب رئيس الجامعة،
- مجلس الشيوخ (مجلس الأساتذة) بالجامعة،
- مجلس الشيوخ الطلابي (رابطة حكومة الطلاب)،
- مجلس موظفي الجامعة.

وعليه يمكن تمثيل عملية الحوكمة داخل نظام جامعة تكساس إيه أند إم كما هو موضح بالشكل (٤– ٣) التالي.

أ) رئيس الجامعة وهيئة مكتبه President's Cabinet:

يتكون هيئة مكتب رئيس جامعة تكساس إيه أند إم من وكيل الجامعة ونائب الرئيس التنفيذي، وجميع نواب رئيس الجامعة، ونواب وكيل الجامعة، وعمداء كليات الجامعة، ومدير الأنشطة الرياضية، بالإضافة لنائبي الرئيس المساعد ورئيس الموظفين، والمستشار الخاص لرئيس الجامعة، وبرئاسة رئيس الجامعة، على النحو التالي:

- رئيس الجامعة President،

- **وكيل الجامعة** Provost **ونائب الرئيس التنفيذي** Executive Vice President، **المسؤول الأكاديمي الأول** Chief Academic Officer،
- **نائب وكيل الجامعة والمدير التنفيذي الدولي،**
- **نائب وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية والمبادرات الاستراتيجية،**
- **نائب رئيس الجامعة للمبادرات الاستراتيجية، ونائب الرئيس الأول،**
- **نائب الرئيس الأول ورئيس التسويق والاتصالات،**
- **نائب الرئيس للأبحاث،**
- **نائب الرئيس لريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية،**
- **نائب الرئيس للعلاقات الحكومية والمبادرات الاستراتيجية،**
- **نائب الرئيس للالتحاق والخدمات الأكاديمية،**
- **نائب الرئيس لشؤون الطلاب،**
- **نائب الرئيس لتقنية المعلومات،**
- **نائب الرئيس ونائب وكيل الجامعة للتنوع،**
- **نائب الرئيس للموارد البشرية والفعالية التنظيمية،**
- **نائب الرئيس لتطوير العلامة التجارية،**
- **نائب الرئيس التنفيذي والمدير المالي،**
- **نائب الرئيس المساعد ورئيس الموظفين،**
- **عمداء كليات الجامعة،**
- **الرئيس التنفيذي للعمليات بجامعة تكساس إيه أند إم– جالفيستون،**
- **المستشار الخاص للرئيس**
- **مدير النشاط الرياضي،**

- المدير المساعد للنشاط الرياضي.

ب) مجلس شيوخ الجامعة (مجلس الأساتذة) Faculty Senate ولجانه:

يمكن إيجاز مهمة مجلس الشيوخ بالجامعة فيما يلي:

- تعزيز مجتمع الاحترام المتبادل والتعاون داخل الجامعة.
- تسهيل المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس في الحوكمة الأكاديمية.
- تشجيع وتوسيع الاتصالات والمناقشات في الأمور التي تهم الجامعة.
- إشراك مهارات أعضاء هيئة التدريس في توجيه برامج الجامعة.

تمثل جميع كليات الجامعة في الهيئة الأكاديمية للجامعة، وهو مجلس شيوخ الجامعة (مجلس الأساتذة)، وللمجلس رئيس يسمى رئيس المجلس (أو المتحدث باسم المجلس) Speaker، ونائب رئيس المجلس (أو المتحدث المنتخب)، وسكرتارية المجلس.

تنبثق عن مجلس شيوخ الأساتذة عدة لجان، هي.

١- لجنة الشؤون الأكاديمية Academic Affairs Committee:

تكون لجنة الشؤون الأكاديمية بالمجلس مسؤولة عن دراسة السياسات والإجراءات واللوائح والتوصية بالإجراءات في المجالات التالية:

- المناهج وطرق التدريس،
- المعايير الأكاديمية: (القبول والتسجيل، التخرج، .. إلخ)،
- مراتب الشرف،
- الأمور الأخرى التي تمس الأمور الأكاديمية بالجامعة.

٢- لجنة الميزانية Budget Committee:

تتولى هذه اللجنة المهام والمسؤوليات التالية:

- دراسة ميزانية الجامعة والتعرف على هيكلها ومخصصاتها وتطورها.
- تقديم المشورة والحصول على المعلومات من نائب الرئيس للشؤون المالية ونواب الرئيس الآخرين ونائب الرئيس التنفيذي ووكيل الجامعة والمسؤولين الآخرين والرئيس فيما يتعلق بميزانية الجامعة.
- تقديم المشورة والتوصية باتخاذ إجراءات بشأن أي قضية تتعلق بتطوير ومحتوى ميزانية الجامعة إلى اللجنة التنفيذية لمجلس الشيوخ وإلى مجلس الشيوخ ككل.

٣- مجلس المناهج الأساسية Core Curriculum Council:

يحدد هذا المجلس المتطلبات الخاصة التي سيتم تضمينها في المناهج الدراسية الأساسية، والتوصية بها لمجلس الشيوخ، لتلبية:

- متطلبات مجلس تنسيق التعليم بولاية تكساس فيما يختص بمجالات الاتصالات؛ والرياضيات؛ والعلوم الطبيعية؛ والعلوم الإنسانية والفنون البصرية؛ والعلوم الاجتماعية والسلوكية.
- شرط التخرج من الجامعة للمحافظة على التنوع الدولي والثقافي.
- وضع معايير التقييم والمراجعة، والتوصية بشكل منتظم لمجلس الشيوخ بمعايير تجديد أو عدم تجديد المقررات الحالية.
- وضع وتنفذ طرقاً لتقييم نجاح المقرر الأساسي في تلبية معايير مجلس تنسيق التعليم بالولاية ومعايير الرابطة الجنوبية للكليات والمدارس (SACS) Southern Association of Colleges and Schools.

يتم تعيين أعضاء مجلس المناهج من قبل رئيس مجلس الشيوخ speaker،

سنوياً، بعد مشورة اللجنة التنفيذية وموافقة مجلس الشيوخ. يشارك ممثلين عن عميد برامج مرحلة البكالوريوس Dean of Undergraduate Programs ومكتب التقييم المؤسسي Office of Institutional Assessment كأعضاء لا يحق لهم التصويت بحكم منصبهم.

٤- لجنة الشؤون التشريعية Legislative Affairs Committee:

تقوم لجنة الشؤون التشريعية بمراجعة وتقديم تقرير سنوي إلى مجلس الشيوخ بشأن التشريعات المقترحة التي قد تؤثر على العملية التعليمية أو مزايا الموظفين وظروف العمل. وللجنة أن تجتمع مع المشرعين المحليين لتعزيز أو مناقشة التشريعات المحتملة.

٥- لجنة شؤون الموظفين والرفاهية Personnel & Welfare Committee:

تكون لجنة شؤون الموظفين والرفاهية مسؤولة عن دراسة السياسات والإجراءات واللوائح والتوصية بالإجراءات في المجالات التالية:

- تعيين الموظفين الأكاديميين واستبقائهم وتثبيتهم وترقيتهم وتقييمهم.
- تعيين الموظفين المساعدين واستبقائهم وترقيتهم وتقييمهم.
- المزايا للأكاديميين وموظفي الدعم.
- تطوير الجامعة.
- الشؤون الأخرى المتعلقة بموظفي الجامعة ورفاهيتهم.

٦- لجنة التخطيط Planning Committee:

لجنة التخطيط هي اللجنة المسؤولة عن دراسة السياسات والإجراءات واللوائح والتوصية بالإجراءات في المجالات التالية:

- السياسات المؤثرة في تطوير الجامعة واستخدام الموارد.
- إنشاء أو إعادة تنظيم أو وقف وحدات تنظيمية/مجالات التدريس أو البحث أو الإدارة.
- المكتبات والحاسبات والمرافق المساندة الأخرى التي تؤثر على البيئة الأكاديمية.
- المسطحات والمرافق التي تؤثر على البيئة الأكاديمية.
- مسائل أخرى ذات صلة بالتخطيط.

٧- لجنة الخريجين Reporting Committees:

تتكون لجنة الخريجين من ممثل واحد من كل كلية وكل وحدة أكاديمية خارج الحرم الجامعي، ويتم انتخابهم عادة من قبل مجلس الشيوخ بعد التشاور مع عمداء الكليات؛ ومن ممثلين اثنين من كلية الدراسات العليا؛ عدد (٢) من طلاب الدراسات العليا؛ ومدير الدراسات العليا (بحكم المنصب). يكون حق التصويت لجميع أعضاء هيئة التدريس باستثناء مدير الدراسات العليا. يشارك في أعمال اللجنة المدير المساعد للدراسات العليا وممثل واحد عن مجلس مكتبات الجامعة وعضو واحد في مكتبة العلوم الطبية بالجامع، ولكن كأعضاء غير مصوتين.

يقوم مجلس الدراسات العليا Graduate Council بمراجعة جميع طلبات المناهج الدراسية المتعلقة ببرنامج الدراسات العليا الأكاديمي، ويكون مسؤولاً عن جودة وتطوير تعليمات وبرامج الدراسات العليا، ويقدم المشورة إلى مدير الدراسات العليا بشأن جميع مسائل برنامج الدراسات العليا. يقوم مجلس الخريجين بإرسال توصياته كتابةً إلى مجلس الشيوخ، وإلى مجلس البرنامج الأكاديمي Academic Program Council في نفس الوقت.

٨- لجنة الأنظمة واللوائح Rules and Regulations Committee**:**

تتكون لجنة الأنظمة واللوائح من ممثلين عن كل من: نائب رئيس الجامعة التنفيذي ووكيل الجامعة provost**؛ ونائب الرئيس للشؤون الإدارية؛ ونائب الرئيس للشؤون المالية؛ ونائب الرئيس لشؤون الطلاب؛ نائب الرئيس للالتحاق والخدمات الأكاديمية؛ وعميد الدراسات العليا؛ ومكتب رئيس الجامعة؛ ولجنة العمليات الأكاديمية؛ ونظام جامعة تكساس إيه أند إم.**

يشارك في اللجنة أيضاً ستة أعضاء هيئة تدريس؛ وسبعة طلاب، اثنان منهم من طلبة الدراسات العليا. يكون لجميع الأعضاء– باستثناء ممثلي مكتب الرئيس– أعضاءً لهم حق التصويت.

من مهام هذه اللجنة التوصية بالتغييرات في القواعد واللوائح التي تحكم الطلاب والإشراف على نشر هذه اللوائح. ويُرفع تقرير هذه اللجنة إلى كل من نواب الرئيس الممثلين باللجنة؛ وإلى لجنة العمليات الأكاديمية للمراجعة والتعليق. تقوم لجنة الأنظمة واللوائح بإبلاغ توصياتها كتابياً، من خلال رئيسها، إلى مجلس الشيوخ، عن طريق اللجنة التنفيذية.

٩- لجنة مناهج مرحلة البكالوريوس

Undergraduate Curriculum Committee**:**

تتكون هذه اللجنة من ممثل واحد من كل كلية ووحدة أكاديمية خارج الحرم الجامعي، يتم اختياره من قبل لجان مجلس الشيوخ بعد التشاور مع عمداء الكليات (يتم النظر في تعيين رؤساء لجان المناهج على مستوى الكلية)؛ اثنان من الطلاب الجامعيين المعينين من قبل رابطة حكومة الطلاب؛ ممثل واحد عن مكتبة الجامعة ووكيل الجامعة المشارك للمرحلة الجامعية، بحكم مناصبهم، ويكون لهم جميعاً حق التصويت. كما يتم أيضاً تعيين ممثل من اللجان التالية، بحكم مناصبهم وليس لهم حق

التصويت: مجلس المناهج الأساسية؛ واللجنة التنفيذية لمجلس الشيوخ؛ ومجلس الخريجين.

تقوم لجنة مناهج مرحلة البكالوريوس بمراجعة جميع المقررات الدراسية المقترحة والتغييرات والبرامج المقترحة على المستوى الجامعي؛ وتوصي بالسياسة المناسبة لتحسين وتطوير البرامج الأكاديمية الجامعية. تقوم اللجنة بإبلاغ توصياتها كتابياً، من خلال سكرتيرها، إلى مجلس الشيوخ بالجامعة، عن طريق اللجنة التنفيذية.

١٠- لجنة البرامج الدولية International Programs Committee:

يتم ترشيح أعضاء لجنة البرامج الدولية من قبل كلياتهم ولكن يتم قبول عضويتهم من قبل مجلس الشيوخ، تقدم اللجنة تقاريرها له. يعمل أعضاء اللجنة على تقديم المشورة إلى مكتب وكيل الجامعة provost بشأن الجهود والعمليات والمبادرات العالمية في الحرم الجامعي، ولا سيما تلك المتعلقة بتعلم الطلاب الدوليين؛ والعمل كمورد وشريك للمجلس الاستشاري الدولي (IAB) بجامعة تكساس إيه أند إم؛ وتوفير وسيلة للتواصل مع مكتب وكيل الجامعة بشأن القضايا العالمية.

كما توجد لجان أخرى في اللوائح الداخلية، ولكنها أقل تأثيراً، هي: لجنة الحالات الفخرية؛ اللجنة الاستشارية لبرنامج الشرف؛ مجالس المكتبات (مجلس مكتبة الجامعة، ومجلس مكتبة العلوم الطبية)؛ لجنة الابتعاث؛ واللجنة الاستشارية للقبول في المرحلة الجامعية.

ت) رابطة حكومة الطلاب Student Government Association:

تمثل رابطة حكومة الطلاب (SGA) مجلس الشيوخ الطلابي بالجامعة. كانت البداية عام ١٩١٠ عند تشكيل مجلس الطلاب الذي كانت وظائفه الأساسية هي فرض نظام الشرف والإشراف على السلوك الفردي، ولكن لم يكن للمجلس صلاحيات تأديبية أو استشارية حقيقية، ومن ثم تم حله في عام ١٩١٦. في عام

١٩٤٥، تم تشكيل مجلس طلابي جديد لتلبية احتياجات العدد المتزايد من الطلاب للاهتمام بما يخص المسائل المتعلقة بالأنشطة الطلابية، ومساعدة الطلاب، ورعاية الطلاب.

أنشأ مجلس الشيوخ الطلابي أول مرة عام ١٩٤٧، بتحويل مجلس الطلاب إلى مجلس الشيوخ الطلابي، وكانت أهدافه هي العمل بصفة تنفيذية للهيئة الطلابية (داخل وخارج الحرم الجامعي) والعمل كحلقة وصل بين هيئة الطلاب والإدارة وأعضاء هيئة التدريس والجامعات الأخرى في الأمور المتعلقة بالأنشطة الطلابية. تمت الموافقة على دستور المجلس، ثم توسعت الحكومة الطلابية في عام ١٩٧٢ عندما تم تقسيمها إلى ثلاثة فروع متميزة: الفرع التنفيذي، والسلطة التشريعية، والسلطة القضائية. بحلول التسعينيات، كان مجلس الشيوخ قد استمر في النمو إلى منظمة تتكون من (١٠١) عضو من مجلس الشيوخ، و(٦) قيادي، والعديد من المساعدين. بدأ مجلس شيوخ الطلاب اجتماعاته عام ١٩٩٢، وأخيراً عام ٢٠٠٩ تم إنشاء قانون رابطة حكومة الطلاب لتنظيم جميع المستندات الحاكمة لها.

تتكون حالياً رابطة حكومة الطلاب من (٨٠) عضو، و(٩) قيادي، و(٣) قيادي بحكم مناصبهم، والعديد من مساعدي الطلاب، وأعضاء اللجان، ومسؤولي الاتصال. لرابطة حكومة الطلاب الآن (١٩) لجنة، ولها ميزانية تقارب نصف مليون دولار، وتظل خدمة الطلاب وتطوير الطلاب وتمثيل الطلاب هي الأهداف الأساسية لمجلس الشيوخ ورابطة الحكومة الطلابية ككل.

كل عضو في الرابطة (مجلس الشيوخ الطلابي) لديه الفرصة لعضوية لجنة من اللجان الرسمية للرابطة وهي: لجان القواعد والقوانين التنظيمية؛ الشؤون الأكاديمية؛ المالية؛ شؤون الدوائر؛ خدمات الطالب؛ علاقات المجتمع؛ الشؤون التشريعية؛ التنوع والتضمين؛ ولجنة العمليات.

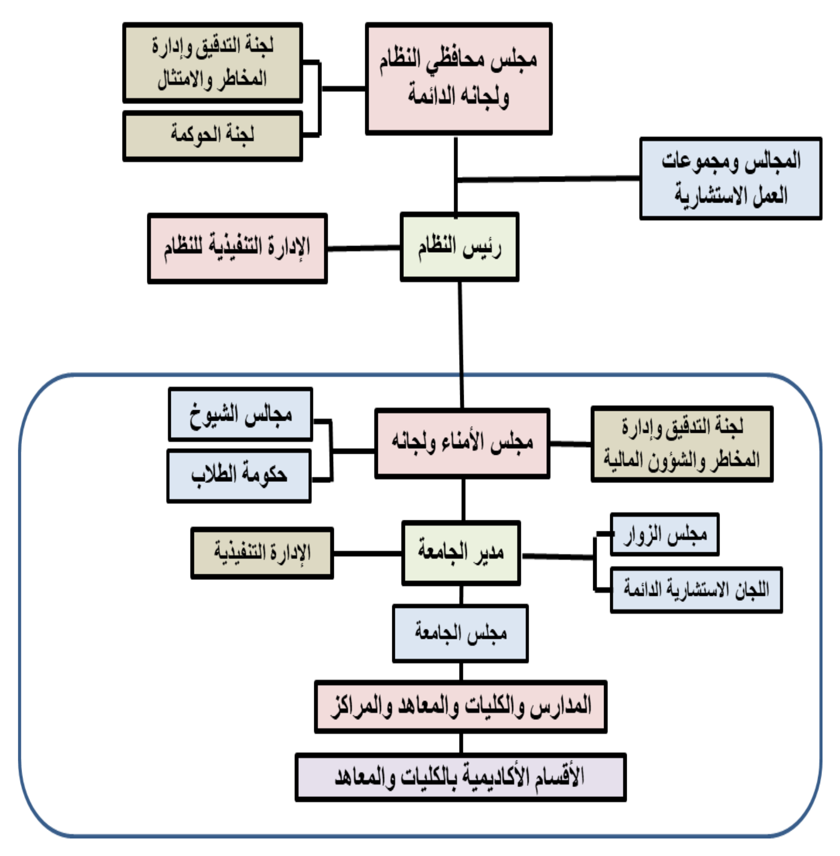
٤-٧ حوكمة نظام جامعة كارولينا الشمالية:

Governance of University of North Carolina

يعد نظام جامعة كارولينا الشمالية (UNC) أحد أكثر أنظمة التعليم العالي العامة قيمة في الولايات المتحدة الأمريكية، [North Carolina State University Leadership and Governance]. تعد جميع المؤسسات التعليمية العامة التي تمنح درجات لمدة أربع سنوات جزءاً من نظام جامعة كارولينا الشمالية. يشمل النظام متعدد الحرم الجامعي (١٦) ستة عشر جامعة، بالإضافة لكلية كارولينا الشمالية للعلوم والرياضيات NC School of Science and Mathematics وهي أول مدرسة ثانوية عامة في امريكا للطلاب الموهوبين، ويضاف للنظام العديد من الكيانات المرتبطة بهذه المؤسسات.

يحكم نظام جامعة كارولينا الشمالية (UNC) مجلس المحافظين Board of Governors، والذي بموجب النظام الأساسي العام لولاية كارولينا الشمالية، هو هيئة صنع السياسات للنظام، مما يؤدي إلى تسريع أهداف التعليم العالي الأساسية، متمثلة في تعزيز تطوير نظام جيد التخطيط والتنسيق للتعليم العالي؛ وتحسين جودة التعليم؛ وتوسيع المزايا التعليمية خارج حدود الحرم الجامعي؛ وتشجيع الاستخدام الكفء والفعال لموارد الدولة.

كما يوضح الشكل (٤-٤)، فإن النظام يتبع نظام حوكمة مزدوج غير متماثل يشتمل على هيئات حاكمة أخرى، بجانب مجلس محافظي النظام، لاستكمال حوكمة الجامعات والمؤسسات المكونة للنظام، وهي مجالس أمناء الجامعات كهيئات حاكمة بتفويض من مجلس المحافظين ولمعاونته، وكذلك مجالس استشارية مثل مجالس الزوار؛ ومجالس شيوخ ممثلة لأعضاء هيئة التدريس وللموظفين وللطلاب؛ وحكومات طلابية.



الشكل (٤–٤): هيكل حوكمة نظام جامعة كارولينا الشمالية.

٤-٧-١ رئيس النظام والإدارة التنفيذية:

أ) رئيس النظام UNC System President:

الرئيس هو المسؤول الإداري والتنفيذي الرئيسي في نظام جامعة كارولينا الشمالية UNC، مع السلطة الكاملة لإدارة الشؤون وتنفيذ سياسات الجامعة، وفقاً لتوجيهات مجلس المحافظين. يتم انتخاب رئيس النظام عن طريق مجلس المحافظين، وتدعم هيئة مكتب الرئيس عمل الرئيس ومجلس المحافظين.

ب) الإدارة التنفيذية General Assembly:

يتبع موظفو الإدارة التنفيذية(GA) رئيس النظام، ومن خلال الرئيس إلى مجلس المحافظين (BOG)، ويكونون مسؤولين عن العمل مع جامعات النظام لتنفيذ السياسات المعتمدة من قبل مجلس المحافظين واللوائح المعتمدة من قبل رئيس النظام.

ت) مكتب النظام:

يضم مكتب نظام حوكمة UNC مكاتب رئيس النظام والمسؤولين الإداريين الكبار الآخرين في كل حرم جامعي بالنظام، وهم النواب الأوائل لمدير كل جامعة للشؤون الأكاديمية والمدير الأكاديمي؛ وللشؤون المالية والمدير المالي؛ وللموارد البشرية ورئيس قسم الموارد البشرية؛ وللاستراتيجيات والسياسات؛ وللشؤون القانونية والمستشار العام؛ وللعلاقات الحكومية. ويكون هؤلاء المسؤولين الكبار مسؤولين عن تنفيذ سياسات مجلس محافظي النظام وتوفير قيادات على مستوى الجامعة في مجالات الشؤون الأكاديمية؛ وإدارة الأعمال والمالية؛ والتخطيط بعيد المدى؛ وشؤون الطلاب؛ والبحث؛ والشؤون القانونية؛ والعلاقات الحكومية. يشرف كذلك مكتب النظام إدارياً على عدد من الشركات التابعة للنظام.

٤-٧-٢ مجلس محافظي النظام

Board of Governors of NCU System (BOG):

المهام والمسؤوليات:

يخضع نظام جامعة كارولينا الشمالية لإدارة مجلس المحافظين (BOG)، والذي بموجب النظام الأساسي العام لولاية كارولينا الشمالية، يتحمل مسؤولية التخطيط والتطوير والحوكمة الشاملة للنظام، والمكلف باتخاذ القرارات والرقابة والإشراف والإدارة والحوكمة لجميع شؤون الجامعات والمؤسسات المكونة للنظام، وانتخاب رئيس النظام. ينظم العمل داخل مجلس المحافظين مدونة ودليل سياسة النظام، والتي

تتضمن متطلبات الدستور والقوانين العامة المنظمة، فضلاً عن اللوائح الداخلية للمجلس والسياسات الأخرى عالية المستوى.

تشكيل المجلس:

اعتباراً من يوليو ٢٠١٩، يضم مجلس المحافظين (٢٤) عضواً لهم حق التصويت، يتم انتخابهم من قبل المجلسين التشريعيين بالجمعية العمومية لولاية كارولينا الشمالية (مجلسي الشيوخ والنواب Senate and House of Representatives) لمدة أربع سنوات، وقد يستمر رؤساء مجلس المحافظين وأعضاء المجلس السابقون الذين كانوا حكاماً سابقين لولاية كارولينا الشمالية في العمل لفترات محدودة كأعضاء فخريين لا يحق لهم التصويت، ويكون رئيس رابطة حكومات الطلاب Association of Student Governments أو من ينوب عنه عضواً بالمجلس بحكم منصبه، وليس له حق التصويت. لا يجوز انتخاب أي شخص لأكثر من ثلاث فترات كاملة مدة كل منها أربع سنوات. ينتخب مجلس المحافظين رئيس المجلس Chair ونائب رئيس وسكرتير من بين أعضائه المصوتين لمدة عامين. يحضر رئيس جمعية أعضاء هيئة التدريس ونائبه جميع الاجتماعات العامة لمجلس المحافظين، وليس لهم حق التصويت.

لجان المجلس:

لمجلس المحافظين ست لجان دائمة، بالإضافة للجان خاصة إضافية يقترحها المجلس أو رئيسه لأداء وظائف محددة لا تتطلب استمرار وجود اللجنة. واللجان الدائمة للمجلس هي:

١- لجنة الميزانية والشؤون المالية

Committee on Budget and Finance:

تركز لجنة الميزانية والشؤون المالية على المسائل المالية والممتلكات التي تعرض على مجلس المحافظين، بما في ذلك: سياسة إعداد الميزانية؛ وتخصيص الأموال

المخصصة للمجلس؛ والمعاملات العقارية؛ والاستثمارات؛ والهبات؛ والرسوم الدراسية؛ والمسائل المالية والممتلكات الأخرى.

٢- لجنة التخطيط والسياسات والبرامج التعليمية:

Committee on Educational Planning, Policies, and Programs

تركز لجنة التخطيط والسياسات والبرامج التعليمية على تطوير نظام منسق للتعليم العالي في ولاية كارولينا الشمالية، بما في ذلك: مهمة ووظيفة كل مؤسسة تعليمية مكونة للنظام؛ والشروع في برامج درجات جديدة وإنهاء البرامج الحالية؛ والحياة الجامعية الطلابية؛ والشؤون الصحية؛ والمحافظة على اتصال وثيق مع مجلس شؤون التعليم بالولاية State Board of Education ومجلس الولاية لكليات المجتمع State Board of Community Colleges والكليات والجامعات الخاصة، بما في ذلك مراجعة جميع طلبات المساعدة الحكومية للمؤسسات الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، توصي اللجنة المجلس بإجراءات ومعايير ترخيص المؤسسات التعليمية غير العامة.

٣- لجنة شؤون الموظفين والتثبيت

Committee on Personnel and Tenure:

تهتم لجنة شؤون الموظفين والتثبيت بشؤون الموظفين وبالأخص ما يتعلق بالتعويضات؛ والتوصية بشروط وأحكام تعيين رئيس النظام President ومديري الجامعات Chancellors؛ ومسائل سياسة الموارد البشرية على مستوى النظام؛ والقضايا الاستراتيجية التي تؤثر على القوى العاملة بالجامعة.

٤- لجنة الحوكمة Committee on Governance:

تركز اللجنة على مسائل الحوكمة، بما في ذلك: تطبيق وتفسير القانون المنظم وجميع تفويضات السلطة بموجب هذا القانون؛ وترشيحات مجلس المحافظين في

انتخابات مجالس أمناء الجامعات المكونة للنظام؛ وطلبات التماس طلاب هذه الجامعات المقدمة لمجلس المحافظين .

٥- لجنة الشؤون العامة Committee on Public Affairs:

تقوم لجنة الشؤون العامة بمراجعة جميع أولويات السياسة الفيدرالية وسياسة الولاية التي تخص الجامعات، وتساعد رئيس النظام ورئيس مجلس المحافظين في الحفاظ على علاقة إيجابية مع كل من حاكم الولاية؛ ومع الجمعية العمومية للولاية؛ ومع الكونجرس الأمريكي؛ ومع الكيانات الحكومية الأخرى التي تؤثر على قدرة جامعات النظام على أداء رسالتهم.

٦- لجنة التدقيق وإدارة المخاطر والامتثال:

Committee on Audit, Risk Management, and Compliance

تركز اللجنة على التدقيق الداخلي لجامعات النظام وإدارة مخاطر ووظائف الامتثال، بما في ذلك: تقارير التدقيق لجامعات النظام والإد ارة العامة لقيادة النظام والكيانات التابعة له؛ وخطط التدقيق الداخلي وعمل لجان المراجعة لجامعات النظام؛ وتقارير المراجعة المالية السنوية وخطابات الإدارة الخاصة بالجامعات. تجتمع اللجنة مع مراقب الولاية سنوياً.

أما أهم اللجان الخاصة للمجلس هي لجنة المبادرات الاستراتيجية؛ ولجنة المؤسسات التي تخدم الأقليات تاريخياً؛ واللجنة الفرعية لمدارس المختبرات؛ ولجنة الشؤون العسكرية والمحاربين القدامى؛ ولجنة ترشيح الرئيس.

٤-٧-٣ المجالس ومجموعات العمل الاستشارية:

Councils and Working Groups

يتم إنجاز الكثير من الأعمال الأخرى من خلال المجالس ومجموعات العمل الاستشارية/الاشرافية المكونة من ممثلين عن جامعات النظام أو الفئات المستهدفة

الأخرى، تشمل مجموعات العمل هذه:

- **جمعية أعضاء هيئة التدريس** Faculty Assembly،
- **جمعية موظفين النظام** UNC System Staff Assembly،
- **مجلس الخريجين،**
- **مجلس البرامج الدولية،**
- **المجلس الاستشاري للمكتبات الجامعية؛**
- **المجموعة الاستشارية لإعداد المعلم.**

أ) جمعية أعضاء هيئة التدريس UNC Faculty Assembly:

جمعية أعضاء هيئة التدريس هي الهيئة المنتخبة لممثلي أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية السبع عشرة المكونة للنظام؛ والمكلفة لدعم وممارسة مبادئ الحرية الأكاديمية، والحوكمة؛ والتثبيت؛ والمسؤولية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس عن المناهج الجامعية.

تأسست جمعية أعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا الشمالية في عام ١٩٧٢، كهيئة استشارية على مستوى النظام، تخدم الرئيس ومكتب النظام؛ ومجلس المحافظين؛ والجمعية العمومية للولاية؛ وأعضاء هيئة التدريس والهيئات الإدارية. تكون الجمعية مسؤولة عن تقديم المشورة والنصح بشأن التغييرات المقترحة في السياسة والقضايا على مستوى النظام؛ والعمل مع رئيس ومكتب النظام لدعم المشاريع والمبادرات التي تعزز مهمة الجامعة؛ والعمل كقناة لتوصيل وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس ومخاوفهم إلى رئيس ومكتب النظام ونشر معلومات مكتب النظام إلى أعضاء هيئة التدريس؛ والشراكة والتعاون مع المسؤولين والموظفين والمجالس الحاكمة لخدمة أعضاء هيئة التدريس والمشاركة في تطوير سياسات وممارسات سليمة للتعليم الجامعي؛ وضمان التمثيل العادل والفرص العادلة لجميع أعضاء هيئة التدريس

والتمثيل المتساوي لكل جامعة في النظام.

يعمل أعضاء الجمعية بشكل متكرر في مجموعات العمل ولجان السياسات ولجان الموظفين في مكتب النظام، كما ترشح الجمعية أعضاء هيئة تدريس للعمل في مبادرات النظام، كلما طلب منها ذلك. يحضر رئيس الجمعية ونائبه جميع الاجتماعات العامة لمجلس المحافظين، ويعمل بحكم منصبه في كل من لجنتي شؤون الموظفين والتثبيت؛ والتخطيط والسياسات والبرامج؛ التابعتين لمجلس المحافظين، وفي مجلس المديرين الأكاديميين بمكتب النظام.

يجب أن يكون عضو الجمعية من بين أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل full time والذين لهم حق التصويت في جامعاتهم داخل النظام، وتختار كل جامعة ممثليها (مندوبيها) بالجمعية. يكون للجامعة (٢–٥) مندوبين بالجمعية وفقاً للإجراءات التي تضعها الهيئات الحاكمة بكل جامعة، وبحيث يتناسب عددهم مع عدد وظائف أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل المدرجة في ميزانية الجامعة. تكون مدة ولاية المندوب سنتين أو ثلاث سنوات، وفقاً لتقدير الجامعة ولوائحها، وتتطلب اللوائح الداخلية أيضاً اختيار مندوبين مناوبين.

للجمعية سبع لجان دائمة هي: اللجنة التنفيذية Executive Committee؛ ولجنة المؤسسات التاريخية التي تخدم الأقليات Historically Minority-Serving Institutions (HMSI)، ولجنة رؤساء مجلس الشيوخ Senate Chairs؛ ولجنة الاتصالات، ولجنة السياسة التعليمية؛ ولجنة رعاية أعضاء هيئة التدريس؛ ولجنة الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة للجنة خاصة بشأن الإنصاف والتنوع والشمول Equity, Diversity, and Inclusion تهتم بدراسة هذه القضية والدفاع عن المساواة في التمويل وفي مناصب أعضاء هيئة التدريس والرواتب وفرص التطوير المهني لجميع الأقليات. توفر اللجنة التنفيذية للجمعية التمثيل لكل من المجموعات والجامعات حسب حجم كل منها، ويتم انتخاب أعضاء اللجنة التنفيذية لمدة سنة

واحدة. تختص اللجنة التنفيذية بمراجعة هيكل ومهام اللجان الأخرى، ورئاسة اللجان وفرق العمل بها، وإعداد جدول أعمال اجتماعات الجمعية.

ب) جمعية موظفي النظام UNC System Staff Assembly:

تأسست جمعية موظفي النظام في عام ٢٠٠٦، وهي هيئة استشارية تتشكل من أعضاء من موظفي الجامعة– من غير أعضاء هيئة التدريس– يمثلون موظفي جامعات النظام.

ت) مجلس الخريجين Graduate Council:

يتشكل المجلس من عمداء الدراسات العليا بجامعات النظام أو من يمثلهم، ويهتم بشؤون خريجي جامعات النظام، ويكون حلقة وصل بينهم وبين النظام.

ث) مجلس البرامج الدولية Council on International Programs:

يتكون مجلس البرامج الدولية (UCIP) من كبار المسؤولين الدوليين من كل من جامعات النظام، وقيادة من مدرسة كارولينا الشمالية للعلوم والرياضيات NCSSM. يجتمع المجلس بانتظام لدفع جدول الأعمال الدولي عبر النظام وتشجيع البرامج المشتركة بين المؤسسات، والتوعية، والتواصل. يسعى المجلس لتقديم المشورة لرئيس النظام بشأن المسائل الدولية والسياسات التي تؤثر على دعم وتشغيل البرامج الدولية والجاهزية العالمية، وتنسيق الجهود الدولية المتنوعة، ومساعدة النظام على إعداد الطلاب والمواطنين في ولاية كارولينا الشمالية للقرن الحادي والعشرين.

ج) المجلس الاستشاري للمكتبة الجامعية

University Library Advisory Council:

يتألف المجلس الاستشاري من مديري مكتبات جامعات النظام وممثل من مكتب النظام.

ح) المجموعة الاستشارية لإعداد المعلم

Educator Preparation Advisory Group:

تم إنشاء المجموعة الاستشارية لإعداد معلمي النظام عام ٢٠١٨ بهدف دعم وتسريع تحسين إعداد المعلمين في ولاية كارولينا الشمالية بشكل أفضل. تتألف المجموعة من خبراء التعليم الأساسي حتى المرحلة الثانية عشرة (P12) وأنظمة التعليم العالي في الولاية من عمداء وأعضاء هيئة التدريس من كليات ومدارس التربية التابعة للولاية؛ وعدد من الخبراء الوطنيون في سياسة إعداد المعلمين والتعليم. يمكن أن يشارك في رئاسة المجموعة الاستشارية لإعداد المعلمين وكلاء من جامعات أخرى خارج النظام.

٤-٧-٤ حوكمة جامعات النظام University Governance:

يشمل نظام حوكمة جامعة كارولينا الشمالية (١٦) ستة عشر جامعة، بالإضافة لكلية كارولينا الشمالية للعلوم والرياضيات NC School of Science and Mathematics**، ويضاف للنظام العديد من الكيانات المرتبطة بها والمكونة للنظام.**

أهم هذه الجامعات هي، [North Carolina State University]:

- **جامعة ولاية كارولينا الشمالية في رالي** North Carolina State at Raleigh،
- **جامعة كارولينا الشمالية في تشابل هيل** Univ. of North Carolina at Chapel Hill،
- **جامعة كارولينا الشمالية في شارلوت** Univ. of North Carolina at Charlotte،
- **جامعة كارولينا الشمالية في ويلمنجتون** Univ. of North Carolina at Wilmington.

يرأس كل جامعة من جامعات النظام مدير Chancellor يختاره مجلس محافظي النظام بناءً على ترشيح رئيس مجلس المحافظين، ويكون مدير الجامعة مسؤولاً أمام الرئيس. لكل جامعة هيئات حوكمة لاستكمال نظام الحوكمة بالجامعة، يأتي في مقدمة هذه الهيئات مجلس أمناء Board of Trustees الجامعة الذي يمتلك سلطات حاكمة واسعة على العمليات الأكاديمية وغيرها من العمليات في الحرم الجامعي وذلك بتفويض من مجلس المحافظين. يلي ذلك الإدارات التنفيذية بالجامعات، والمجالس الاستشارية المتعددة بها.

سيتم التركيز فيما تبقى من هذه الجزئية على الهيئات الحاكمة والهيئات الاستشارية التي تكمل حوكمة أهم جامعات النظام، وهي جامعة ولاية كارولينا الشمالية.

٤-٧-٥ حوكمة جامعة ولاية كارولينا الشمالية:

North Carolina State University Governance

جامعة ولاية كارولينا الشمالية في رالي هي جامعة بحثية حكومية تأسست عام ١٨٨٧م، وتقع في مدينة رالي، بولاية كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي مؤسسة تعليمية تتبع لنظام حوكمة جامعة كارولينا الشمالية وفقاً لقانون الولاية.

تشكل الجامعة واحدة من ثلاث جامعات بحثية متميزة في منطقة مثلث البحوث، بالتعاون مع جامعة ديوك Duke University في دور هام وجامعة ولاية كارولاينا الشمالية في تشابل هيل. يوجد، حالياً، في الجامعة أكثر من (٣٤) ألف طالب وطالبة، مما يجعلها أكبر جامعة في ولايتي كارولاينا الشمالية والجنوبية، منهم حوالي (٢٤) ألف من طلاب البكالوريوس وحوالي (١٠) آلاف من طلاب الدراسات. تتميز الجامعة بتخصصات الهندسة والإحصاء والزراعة، وعلوم الحياة،

وتحتوي الجامعة على (١٠٦) تخصص في درجة البكالوريوس، أما في الدراسات العليا فتضم (١٠٤) تخصص في درجة الماجستير، و(٦١) تخصص في درجة الدكتوراه .

أ) مجلس أمناء Board of Trustees الجامعة:

المهام والمسؤوليات:

يمتلك مجلس أمناء الجامعة سلطات واسعة على العمليات الأكاديمية وغيرها من العمليات في الحرم الجامعي وذلك بتفويض من مجلس المحافظين. يعمل مجلس الأمناء على تعزيز التنمية السليمة للجامعة في إطار الوظائف المقررة لها؛ ومساعدتها على خدمة أبناء الولاية بما يكمل أنشطة المؤسسات الأخرى بالنظام؛ ويساعدها على الأداء بمستوى عالٍ من التميز في كل مجال من مجالات العمل. يجب أن يتمتع مجلس الأمناء بسلطات وواجبات أخرى، لا تتعارض مع أحكام قانون الجامعة أو مع أحكام قانون الولاية المعمول به، أو كما يجب تحديده وتفويضه من قبل مجلس المحافظين. يعمل مجلس الأمناء كمستشار لمجلس المحافظين في الأمور المتعلقة بجامعته، ويعمل أيضاً كمستشار لمدير الجامعة فيما يتعلق بإدارة الجامعة وتطويرها.

تشكيل المجلس:

تلزم قوانين ولاية كارولينا الشمالية بوجود مجلس أمناء للجامعة يتألف من (١٣) ثلاثة عشر عضواً، (٨) ثمانية منهم يتم انتخابهم من قبل مجلس المحافظين، وأربعة يتم تعيينهم من قبل الجمعية العمومية للولاية؛ ويتم تعيين عضوين منهم بناءً على توصية رئيس مجلس شيوخ الولاية؛ واثنان يتم تعيينهم بناءً على توصية رئيس مجلس نواب الولاية، بالإضافة لرئيس الهيئة الطلابية (حكومة الطلاب) بالجامعة عضواً بحكم منصبه. تكون مدة عضوية جميع الأمناء المنتخبين أو المعينين أربع سنوات (باستثناء رئيس الهيئة الطلابية المعين بحكم منصبه) أو حتى يتم انتخاب أو تعيين من يخلفهم.

لا يحق لأي عضو من أعضاء الجمعية العمومية للولاية أو موظف أو مسؤول

في الجامعة أو في أي مؤسسة تتبع النظام، أو لزوج أي عضو في الجمعية العمومية أو مسؤول أو موظف في الجامعة الانتخاب أو التعيين كعضو في مجلس الأمناء. أي عضو بمجلس الأمناء يتم انتخابه أو تعيينه في الجمعية العمومية أو يصبح مسؤولاً أو موظفاً في الولاية أو في الجامعة أو في أي مؤسسة تتبع النظام أو يتم انتخاب أو تعيين زوجته في الجمعية العمومية أو يصبح مسؤولاً أو موظفاً في ولاية كارولينا الشمالية عليه أن يستقيل من عضوية مجلس الأمناء. لا يجوز كذلك لأي شخص أن يعمل كعضو في مجلس الأمناء وكعضو في مجلس المحافظين في نفس الوقت، ويُعتبر أي عضو مجلس أمناء يتم انتخابه أو تعيينه في مجلس المحافظين مستقيلاً من مجلس الأمناء اعتباراً من تاريخ بدء ولاية الشخص كعضو في مجلس المحافظين.

قيادات مجلس الأمناء:

ينتخب مجلس الأمناء من بين أعضائه رئيساً Chair ونائباً للرئيس Vice Chair وسكرتيراً، يعمل كل منهم لمدة عام واحد وحتى يتم تعيين خلف له، ويؤدي كل منهم المهام المنصوص عليها في اللوائح المعتمدة من قبل مجلس الأمناء. يجوز لمجلس الأمناء أيضاً انتخاب أمين مساعد بناءً على ترشيح مدير الجامعة.

يجب على مجلس الأمناء إحاطة مجلس المحافظين علماً بشأن أنشطة مجلس الأمناء، بما في ذلك إشعاره بأي تغييرات في عضوية المجلس أو في هيكل لجانه أو اللوائح وإشعارات الاجتماعات، وذلك من خلال سكرتير المجلس.

لجان المجلس:

يساعد مجلس الأمناء عدة لجان دائمة هي: لجنة التدقيق وإدارة المخاطر والشؤون المالية؛ لجنة المباني والممتلكات؛ لجنة تقدم وتطور الجامعة والشؤون الخارجية؛ لجنة شؤون الجامعة؛ واللجنة التنفيذية، ويجوز للمجلس إنشاء لجان أخرى يراها مناسبة. تكون اللجنة التنفيذية للمجلس مخولة للعمل نيابة عن مجلس الأمناء في

الفترات بين الاجتماعات مع مسؤولية الإبلاغ عن إجراءاتها في أول اجتماع للمجلس.

يعين رئيس المجلس أعضاء ورئيس كل لجنة دائمة، وكذلك يعيين كل عضو بالمجلس للعمل في لجنتين دائمتين كل عام؛ وذلك بناءً على خبرات الأعضاء وبهدف تحقيق توازن بين الأمناء الجدد والقدامى في كل لجنة، مع تناوب قيادة اللجان لإتاحة الفرصة لجميع الأعضاء للعمل في لجان متعددة خلال فترة عضويتهم بالمجلس. يكون رئيس مجلس الأمناء عضواً بحكم منصبه في جميع اللجان الدائمة، ويتم احتسابه لأغراض تحديد ما إذا كان النصاب القانوني حاضراً في اجتماع اللجنة أم لا.

ب) مدير الجامعة والإدارة التنفيذية:

يقود الجامعة مدير الجامعة Chancellor، يعينه مجلس المحافظين. يساعد مدير الجامعة نائب مدير الجامعة التنفيذي ووكيل الجامعة Executive Vice Chancellor and Provost، ويساعدهم مكتب مدير الجامعة. مدير الجامعة هو الوسيلة الرسمية للاتصال بين مجلس الأمناء وجميع الأفراد والمسؤولين والهيئات والمنظمات، داخل وخارج الجامعة.

مكتب مدير الجامعة Chancellor's Cabinet:

يعمل مكتب مدير الجامعة بصفته فريق القيادة العليا المكلف بتقديم المشورة إلى مدير الجامعة بشأن معالجة القضايا التشغيلية الرئيسية والمسائل المتعلقة بسياسة الجامعة، من أهمها التوجه الاستراتيجي للجامعة؛ وتطوير رؤية مدير الجامعة لتوجيه الحرم الجامعي؛ والأمور المشتركة بين وحدات الحوكمة المختلفة بالجامعة والتي لها تأثير على مستوى الحرم الجامعي؛ ومؤشرات المخاطر الاستراتيجية؛ وإحاطة مدير الجامعة بشأن المسائل التشريعية وكذلك مبادرات مجلس محافظي النظام ومجلس أمناء الجامعة.

يتكون مكتب مدير الجامعة من كل من:

- مدير الجامعة،
- نائب مدير الجامعة التنفيذي ووكيل الجامعة،
- نواب مدير الجامعة للشؤون الأكاديمية والطلابية؛ وللأبحاث والابتكار؛ وللتقدم والتطوير الجامعي؛ وللشؤون المالية والإدارية؛ وللاتصالات؛ ولتقنية المعلومات؛ وللشؤون الخارجية والشراكات والتنمية الاقتصادية،
- نائب مدير الجامعة المشارك للموارد البشرية،
- نائب مدير الجامعة والمستشار العام،
- نائب وكيل الجامعة لشؤون الإنصاف والتنوع المؤسسي،
- مدير الأنشطة الرياضية،
- كبير الموظفين، وأمين الجامعة.

ت) مجلس الجامعة University Council:

مجلس الجامعة، وهو مجلس تنفيذي بطبيعته، هو الهيئة الجامعية الرئيسية المشكلة من قيادات الجامعة. يضم المجلس هيئة مكتب مدير الجامعة وعمداء كليات الجامعة، بالإضافة إلى كل من:

- نائب أول وكيل الجامعة ومدير مكتبات الجامعة؛
- نائب مدير الجامعة المشارك لعلاقات الخريجين؛
- نائب أول وكيل الجامعة للاستراتيجية والتحليل المؤسسي؛
- مدير المراجعة الداخلية؛
- رئيس ونائب رئيس مجلس شيوخ الأساتذة Faculty senate؛

- رئيس ونائب رئيس مجلس شيوخ الموظفين Staff Senate؛
- رئيس مجلس شيوخ الطلاب Student Senate؛
- رئيس حكومة الطلاب Student Government؛
- رئيس رابطة طلاب الدراسات العليا Graduate Student Association بالجامعة.

ث) مجلس الزوار Board of Visitors:

مجلس الزوار هو مجلس استشاري يقدم المشورة إلى مدير الجامعة، ومن خلال المدير، إلى مجلس الأمناء فيما يضمن المكانة النسبية للجامعة بين الجامعات الرائدة في أمريكا وتعزيزها؛ ويعمل كمدافعين عن الجامعة في تحقيق أهدافها وإنجازاتها التعليمية؛ وتوضيح الأغراض والإنجازات التعليمية للجامعة والدفاع عن تطلعاتها التعليمية وفهم المواقف والآمال والتوقعات التي لدى سكان الولاية.

يتألف مجلس الزوار من (٣٠) ثلاثين عضواً يتم تعيينهم من قبل مدير الجامعة بمشورة وموافقة مجلس الأمناء، ويتم اختيارهم بناءً على التزام واستعداد عضو المجلس لمساعدة الجامعة على التفوق في أنشطتها التعليمية والبحثية وأنشطة الخدمة العامة؛ والاهتمام بالتدريس والبرامج الجامعية. يجب أن يكون ثلث أعضاء مجلس زوار الجامعة على الأقل أعضاء في مجالس زوار الكليات والمدارس بالجامعة، التي بها مجلس زوار. تكون مدة التعيين أربع سنوات، يعمل عضو المجلس حتى يتم تعيين من يخلفه.

يجب أن يكون هناك رئيس ونائب أو أكثر وسكرتير لمجلس الزوار، يعينهم مدير الجامعة لمدة عام، ويمكن إعادة تعيينهم لعدد غير محدود من الفترات.

ج) مجلس شيوخ الأساتذة Faculty Senate:

مجلس شيوخ أعضاء هيئة التدريس هو هيئة من ممثلي كل كلية ومدرسة وكيان تعليمي بالجامعة. يعمل كل عضو بالمجلس كحلقة وصل بين الهيئة الحاكمة وأعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المدرسة التي يمثلها العضو، ويقدم أعضاء مجلس الشيوخ تقارير منتظمة إلى كياناتهم حول مداولات مجلس الشيوخ، ويجتمعون على شكل وفد مع العميد أو غيره من المسؤولين المناسبين بالكيان، ويطرحون القضايا ذات الاهتمام إلى مجلس الشيوخ للنظر فيها، ويعملون كميسرين لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في حوكمة الجامعة. يقدم مجلس الشيوخ المشورة إلى مدير الجامعة، ومن خلال المدير إلى مجلس الأمناء.

يهدف المجلس للتواصل مع أي مسؤول يتمتع بالسلطة والمسؤولية عن أي قرار أو ليوفر معلومات خاصة بأعضاء هيئة التدريس؛ والتوصية بسياسات معينة لأي مسؤول مخول لاتخاذ قرار؛ وتقديم توصيات بشأن السياسة إلى مدير الجامعة ووكيل الجامعة ونواب مدير الجامعة. يجوز لمدير الجامعة أو من ينوب عنه تفويض السلطة إلى مجلس الشيوخ في مسائل محددة. يكون للمجلس رئيس وسكرتير، يخدم رئيس المجلس لمدة عامين، والرئيس تلقائياً عضو يتمتع بحق التصويت في المجلس.

للمجلس لجنة تنفيذية تتألف من ثمانية أعضاء من مجلس الشيوخ بالإضافة إلى رئيس المجلس والسكرتير، ويرأس اللجنة رئيس المجلس. يعمل وكيل الجامعة كعضو غير مصوت في اللجنة التنفيذية. تمثل اللجنة التنفيذية مجلس الشيوخ، على النحو المصرح به من قبل مجلس الشيوخ، في حالة عدم انعقاد المجلس، مع ضرورة إبلا غ المجلس في أقرب اجتماع له. يجوز لمجلس الشيوخ إنشاء لجان دائمة وحلها حسب الحاجة، ويقوم رئيس المجلس بتسمية رؤساء اللجان الدائمة من بين أعضاء اللجنة التنفيذية، وتسمية أعضاء لكل لجنة. يقدم رئيس كل لجنة محضر اجتماع للجنة وتقرير

نهائي يلخص أنشطة اللجنة في نهاية كل عام دراسي.

ح) مجلس شيوخ الموظفين Staff Senate:

مجلس شيوخ الموظفين هو هيئة استشارية لمدير الجامعة، تمثل موظفي الجامعة. يختص المجلس بمراجعة السياسات والإجراءات وتقديم توصيات بشأن الاهتمامات والمخاوف التي تؤثر على الموظفين؛ وتلقى السياسات والتغييرات المقترحة من مدير الجامعة للمراجعة والتوصية بشأنها؛ والمساعدة في توصيل القضايا والأنشطة التي تؤثر على الموظفين؛ وتعزيز وتسهيل مشاركة الموظفين في مجتمع الجامعة. يساعد المجلس لجنة تنفيذية وعدة لجان دائمة.

خ) حكومة الطلاب Student Government:

أسست حكومة الطلاب كهيئة حاكمة يديرها الطلاب وهي بمثابة الصوت الرسمي للهيئة الطلابية بالجامعة، تسعى لتحسين تجربة الطلاب ومناصرتهم من خلال المشاركة في صنع السياسات، والفصل القضائي، وتشجع الطلاب على التعبير عن مخاوفهم وأفكارهم، وتعزز بيئة من الخطاب المنفتح والتميز الأكاديمي، وتمثل بشكل استباقي صوت الطالب لإدارة الجامعة ومجلس الأمناء. وبالمثل تمثل رابطة طلاب الدراسات العليا Graduate Student Association طلاب الدراسات العليا بجميع كليات ومعاهد الجامعة.

تقع السلطة التشريعية على عاتق مجلس شيوخ الطلاب Student Senate، وهو هيئة مؤلفة من (٧٢) عضواً تتبنى مواقف رسمية بشأن القضايا ذات الاهتمام، وتخصص ميزانية الحكومة الطلابية، وتحقق في الأمور المعقدة. تُمنح السلطة التنفيذية لرئيس الحكومة الطلابية، ونائب الرئيس، وللمجلس التنفيذي. يدافع الفرع التنفيذي من خلال العمل: استضافة المجالس البلدية، ورعاية أحداث البرمجة (على سبيل المثال، احترام الحزمة) ، وقيادة المبادرات.

يفصل الفرع القضائي للحكومة في الانتهاكات المزعومة لقواعد سلوك الطلاب، بما في ذلك انتهاكات النزاهة الأكاديمية، بينما يعمل مجلس الانتخابات Board of Elections كهيئة موضوعية يمكن من خلالها إجراء الانتخابات بشكل عادل. يقوم مجلس الانتخابات بفرض دليل الانتخابات، ويحافظ على إقبال الناخبين، ويضمن التحقق من الناخبين، ويعقد جلسات استماع بشأن الانتهاكات أثناء الانتخابات.

د) اللجان الجامعية الدائمة:

اللجان الدائمة بالجامعة هي لجان استشارية لمدير الجامعة، وتقدم كل لجنة تقريراً سنوياً لمدير الجامعة.

يوجد حالياً (١٥) لجنة جامعية دائمة، يتم تعيين أعضاء كل لجنة من قبل مدير الجامعة في بداية كل عام دراسي. تزود لجنة اللجان مدير الجامعة بالتوصيات المتعلقة بتشكيل وتكليف كل لجنة ورئيسها وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. يكون أحد أعضاء كل لجنة دائمة مسؤول الاتصال بين اللجنة ومجلس الشيوخ. يوصي كل من مجلس شيوخ أعضاء هيئة التدريس ومجلس شيوخ الموظفين وحكومة الطلاب بتوصياتهم للجنة اللجان للتوصية بها لمدير الجامعة.

٤-٨ نظم الحوكمة بالجامعات الكندية:

تتشابه نظم الحوكمة بالجامعات الكندية بنظيراتها بالجامعات الأمريكية، وكمثال للجامعات الكندية سيتم اختيار جامعة ماكجيل McGill University لما تتميز به الجامعة من تاريخ طويل وتميز علمي مرموق، كما أنها واحدة من جامعتين خارج الولايات المتحدة عضوتان في رابطة الجامعات الأمريكية (AAU)، جنباً إلى جنب مع جامعة تورنتو الكندية.

٤-٩ حوكمة جامعة ماكجيل

McGill University Governance:

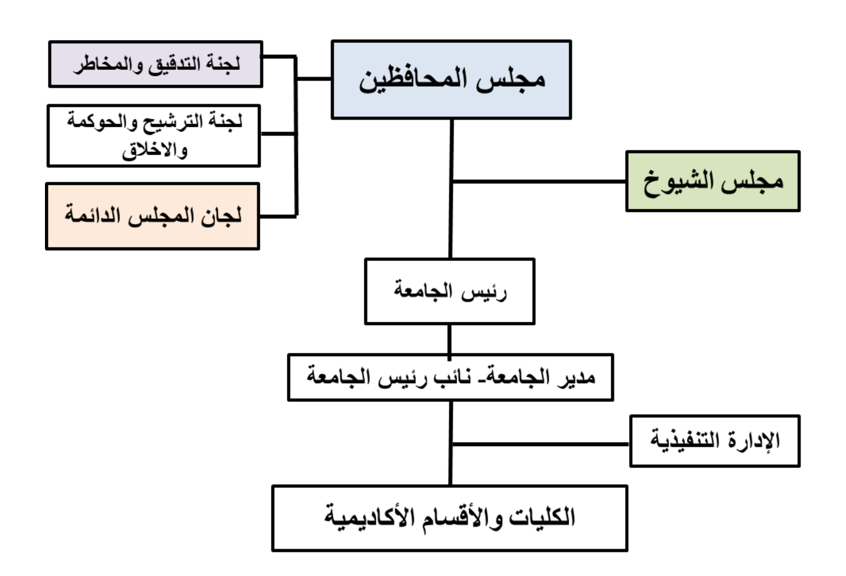
جامعة ماكجيل هي جامعة بحثية عامة تقع في مدينة مونتريال، بمقاطعة كيبيك الكندية. تأسست الجامعة عام ١٨٢١ بموجب ميثاق ملكي منحه الملك جورج الرابع، وحملت الجامعة اسم جامعة كيلة ماكجيل (أو كلية ماكجيل)، ثم تغير الاسم رسمياً عام ١٨٨٥ إلى جامعة ماكجيل. للجامعة حرمان، الحرم الرئيسي في وسط مدينة مونتريال، والحرم الآخر يقع في إحدى ضواحي جزيرة واقعة في الطرف الغربي من جزيرة مونتريال. يسمى "الحرم الجامعي بماكدونالد (MCSS)". تقدم الجامعة درجات ودبلومات عليا في أكثر من (٣٠٠) مجال من مجالات الدراسة.

تصنف الجامعة باستمرار بين أفضل (٣) جامعات كندية وضمن أفضل (١٠٠) جامعة في العالم، فقد احتلت المركز (٣١) عالمياً في تصنيف QS لعام ٢٠٢١، والمركز (٤٠) في تصنيف التايمز للتعليم العالي THE لعام ٢٠٢٠، والمركز (٧٨) في التصنيف الذي تعده جامعة شنغهاي الصينية ARWU لعام ٢٠٢٠. كما تتميز الجامعة بوجود (١٢) من بين خريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها من الحاصلين على جائزة نوبل، بالإضافة لخريجين أخرين حاصلين على جوائز عالمية أخرى.

تتمتع جامعة ماكجيل بهيكل حوكمة بسيط ضمن نظم الحوكمة المزدوجة غير المتماثلة، حيث يأتي مجلس المحافظين Board of Governors كأعلى هيئة حاكمة ومهيمنة على كافة شؤون الجامعة، ومعها مجلس الشيوخ Senate كهيئة مختصة بالشؤون الأكاديمية. كما يتميز هيكل الحوكمة هنا بإنشاء منصب مدير الجامعة Principal – خلافاً لرئيس الجامعة– كالرئيس الأكاديمي والمدير التنفيذي للجامعة، [McGill University Administration and governance]. يوضح الشكل (٤– ٥) الهيكل التنظيمي لحوكمة جامعة ماكجيل.

٤-٩-١ مجلس المحافظين Board of Governors:

مجلس المحافظين هو أعلى هيئة حاكمة في الجامعة، وله الولاية العامة والسلطة النهائية في تسيير شؤون الجامعة. كما أن لمجلس المحافظين السلطة النهائية على سلوك جميع الأكاديميين ورجال الأعمال، والشؤون المالية للجامعة، بل هو أيضاً وصياً جميع ممتلكات الجامعة ويكون مسؤولاً عن صيانتها وإدارتها.



الشكل (٤– ٥): هيكل الحوكمة بجامعة ماكجيل.

المهام والمسؤوليات:

يحدد النظام الأساسي للمجلس الطريقة التي يمارس بها المجلس سلطاته وكيف وإلى أي مدى يمكن تفويض سلطاته. يمتلك مجلس محافظي الجامعة، بموجب أحكام الميثاق، الولاية القضائية العامة والسلطة النهائية على تسيير شؤون الجامعة. يجب أن يتمتع مجلس المحافظين بالمهمات والمسؤوليات المحددة التالية:

- ينتخب المجلس رئيس الجامعة Chancellor؛
- تعين مدير الجامعة Principal بعد التشاور مع لجنة مكونة من رئيس المجلس (أو عضو آخر في المجلس يعينه مجلس المحافظين) كرئيس للجنة؛ رئيس الجامعة؛ عضوين يعينهما مجلس المحافظين؛ عضوين يعينهما مجلس الشيوخ؛ عضو واحد تعينه جمعية طلاب جامعة ماكجيل؛ وعضو واحد تعينه جمعية طلاب الدراسات العليا بجامعة ماكجيل؛ وعضوين يعينهما مجلس رابطة ماكجيل لمدرسي الجامعات؛ وعضوين يعينهما مجلس إدارة رابطة الخريجين؛ وعضوين ينتخبهما الموظفون الإداريون وموظفي الدعم بالجامعة. يختار مجلس المحافظين المدير فقط من بين الأسماء المقدمة إليه من قبل هذه اللجنة؛
- تعين وكيل الجامعة Provost، ونائب وكيل الجامعة Deputy Provost، ونواب المدير Vice-Principals، والعمداء، والأساتذة، وجميع أعضاء هيئة التدريس والبحث والموظفين الإداريين، وجميع موظفي الجامعة الآخرين؛ بناءً على توصية من المدير، ويحدد المجلس مدة ولاية كل منهم؛
- يجوز للمجلس، وفقًا للوائح، فصل أي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ ويجوز له، بعد سماع الأطراف المعنية، إقالة أي مسؤول إداري كبير لسبب يرى أعضاء المجلس أنه يؤثر سلباً على سير العمل بالجامعة؛
- إصدار اللوائح من وقت لآخر لتحديد تواريخ التقاعد العادية لجميع الموظفين، وكذلك شروط وأحكام تقاعدهم في تاريخ التقاعد العادي أو في تاريخ سابق أو لاحق؛
- يتمتع المجلس بالسلطة الكاملة لتحديد وإصلاح الرواتب والمكافآت من وقت لآخر لكل من مدير الجامعة، ووكيل الجامعة، نائب وكيل الجامعة، ونواب المدير، والعمداء، والأساتذة، وجميع المسؤولين والموظفين الآخرين بالجامعة؛
- يعين المجلس ثلاثة ممثلين في مجلس الشيوخ لمدة ثلاث سنوات لكل منهم، اثنان منهم على الأقل يجب أن يكونا أعضاء في مجلس المحافظين، منهم واحد على

الأقل من أعضاء المجلس من ممثلي جمعية خريجي ماكجيل؛

- تعيين أعضاء ورئاسة لجان المجلس.

التشكيل:

يتكون مجلس المحافظين من (٢٥) خمسة وعشرين عضواً لهم حق التصويت، وطالبين كمراقبين ليس لهم حق التصويت، على أن يكون رئيس الجامعة ومديرها عضوين بحكم مناصبهم.. يتم تعيين بعض الأعضاء السابقين في مجلس المحافظين كأعضاء حكماء. يكون تشكيل مجلس المحافظين كالتالي:

- رئيس الجامعة، بحكم منصبه؛
- مدير الجامعة– نائب رئيس الجامعة Vice-Chancellor، بحكم منصبه؛
- (١٢) اثني عشر عضواً ينتخبهم مجلس المحافظين من بين أولئك الذين تم ترشيحهم من قبل لجنة الترشيح والحوكمة والأخلاق، لمدة لا تزيد عن خمس سنوات؛
- (٣) عضوين من جمعية خريجي جامعة ماكجيل McGill Alumni Association من بين أعضائها النشطين، لمدة لا تزيد عن خمس سنوات؛
- (٢) عضوين من قبل مجلس الشيوخ Senate من بين أعضائه، لمدة لا تزيد عن ثلاث سنوات. عند إيقاف عضوية أي منهم في مجلس الشيوخ، فإنه يتم إيقاف عضويتهم في مجلس المحافظين؛
- (٢) عضوين منتخبين ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس الدائمين، لمدة لا تزيد عن ثلاث سنوات؛
- (٢) عضوين ممثلين عن الموظفين يتم انتخابهم من قبل الموظفين الإداريين وموظفي الدعم الدائمين بالجامعة، لمدة لا تزيد عن ثلاث سنوات؛
- ممثل واحد معيناً من قبل جمعية طلاب جامعة ماكجيل (SSMU)، شريطة أن يكون الطالب مسجل بالجامعة في درجة البكالوريوس أو برنامج الدبلوم لما لا

يقل عن ثمانية عشر ساعة معتمدة، تكون عضويته سنة واحدة غير قابلة للتجديد.

- عضو واحد منتخب من بين الأعضاء في جمعية طلاب الدراسات العليا بجامعة ماكجيل، لمدة عام واحد، شريطة أن يكون وقت انتخابه طالب دراسات عليا مسجلاً أو باحثاً بعد الدكتوراه.
- عضو مراقب ممثل لرابطة طلاب التعليم المستمر (MACES)، له حق الحضور ولكن ليس له حق التصويت؛
- عضو مراقب ممثل لجمعية الطلاب في الحرم الجامعي بماكدونالد (MCSS)، له حق الحضور ولكن ليس له حق التصويت.

يتم شغل الوظائف الشاغرة في مجلس المحافظين، سواء كانت ناتجة عن الوفاة أو فقدان الأهلية أو الاستقالة أو غير ذلك، في أقرب وقت ممكن، على النحو المنصوص عليه في النظام الأساسي لانتخاب أعضاء جدد، وللمدة المماثلة، باستثناء الأعضاء المنتخبين من قبل جمعية الخريجين ومجلس الشيوخ والموظفين الإداريين الدائمين وموظفي الدعم والموظفين الأكاديميين المتفرغين والهيئة الطلابية يجب أن يشغلوا مناصبهم فقط للفترة المتبقية للمقعد الشاغر.

بناءً على توصية لجنة الترشيح والحوكمة والأخلاق، يجوز لمجلس المحافظين تعيين محافظ فخري Governor Emeritus، وهو محافظً يكون قد خدم الجامعة بامتياز استثنائي لمدة لا تقل عن عشر سنوات أو شغل منصب رئيس الجامعة، ويتم تعيين المحافظين الفخريين عادة لفترة غير محدودة. يلتقي المدير ورئيس مجلس المحافظين ورئيس الجامعة مرة واحدة على الأقل كل عام مع المحافظين الفخريين.

رئيس مجلس المحافظين:

ينتخب مجلس المحافظين من بين أعضاءه رئيساً له Chair، ويمكن أن يكون رئيس المجلس هو رئيس الجامعة، إذا رغب في ذلك. يكون رئيس المجلس هو رئيس ممثلي مجلس المحافظين في مجلس الشيوخ، ويجوز له حسب تقديره الدعوة لعقد اجتماعات مشتركة لمجلس المحافظين ومجلس الشيوخ.

يجتمع المجلس بناءً على دعوة رئيس المجلس أو، في حالة غياب الأخير أو عدم قدرته على التصرف، بناءً على دعوة نائب رئيس الجامعة، على الأقل ثلاث مرات في السنة.

لجان المجلس:

للمجلس لجان دائمة، يحدد المجلس المهام والمسؤوليات لكل لجنة لاتخاذ قرارات نيابة عن المجلس في اختصاصات كل لجنة. وهذه اللجان هي: اللجنة التنفيذية؛ لجنة الترشيح والحوكمة والأخلاق؛ لجنة التدقيق والمخاطر؛ لجنة البناء والممتلكات؛ لجنة الإرشاد في شؤون المسؤولية الاجتماعية؛ لجنة التمويل؛ لجنة الموارد البشرية؛ لجنة تقنية المعلومات؛ لجنة الاستثمار؛ ولجنة الاستدامة. يجوز لمجلس المحافظين، بمفرده أو بالاشتراك مع مجلس الشيوخ، تعيين لجان أخرى تتمتع بالسلطات التي قد يراها مناسبة، ويتم تعيين أعضاء هذه اللجان طبقاً للشروط التي قد يحددها المجلس من وقت لآخر. تعقد اجتماعات لجان المجلس في جلسات مغلقة ما لم تقرر اللجنة عقد اجتماع أو جزء من الاجتماع في جلسة مفتوحة.

أ) اللجنة التنفيذية Executive committee:

لا تتكون اللجنة التنفيذية من أكثر من عشرة أعضاء، من بين أعضاء مجلس المحافظين، بما في ذلك رئيس المجلس ونائب رئيس المجلس ومدير الجامعة؛ يتم اختيار عضوين من هؤلاء الأعضاء من بين أعضاء المجلس المنتخبين من قبل مجلس الشيوخ

وأعضاء هيئة التدريس؛ يتم اختيار عضو واحد من بين ممثلي الموظفين الإداريين وموظفي الدعم؛ أربعة أعضاء يتم اختيارهم من بين الأعضاء وممثلي جمعية الخريجين. يشارك أحد الطلاب من أعضاء مجلس المحافظين في اجتماعات اللجنة التنفيذية، يسمح له بالحضور ولكن ليس له الحق في التصويت.

تتمتع اللجنة التنفيذية بصلاحية ممارسة جميع صلاحيات مجلس المحافظين خلال الفترات بين الاجتماعات العادية للمجلس، باستثناء أنها لا تتمتع بصلاحية تعديل أو إلغاء أي من الأنظمة الأساسية أو انتخاب رئيس الجامعة أو تعيين مدير الجامعة، أو فصل عضو من أعضاء هيئة التدريس أو مسؤول إداري كبير؛ وعليها أن تقدم إلى كل اجتماع عادي للمجلس تقريراً عن جميع الأمور التي تناولتها منذ الاجتماع العادي السابق له.

ب) لجنة التدقيق والمخاطر Audit and Risk Committee:

المهام والمسؤوليات:

تم إنشاء لجنة التدقيق والمخاطر تحت سلطة مجلس المحافظين لتكون مسؤولة أمامه، وفقاً للاختصاصات واللوائح فيما يتعلق بما يلي:

- المراجعة الخارجية السنوية؛
- البيانات المالية ربع السنوية والسنوية؛
- أنشطة وخدمات التدقيق الخارجي الأخرى؛
- الأنظمة والضوابط المالية؛
- المراجعة الداخلية؛
- أنظمة وآليات إدارة المخاطر.

يجوز للجنة النظر في مسائل أخرى يحيلها إليها المجلس، أو المدققون الخارجيون أو الداخليون، أو المدير، أو وكيل الجامعة، أو أي نواب المدير، أو الأمين العام.

التشكيل:

تتكون اللجنة من رئيس مجلس المحافظين ومدير الجامعة، أعضاء في اللجنة بحكم مناصبهم، بالإضافة لثلاثة إلى خمسة أعضاء، يتم اختيارهم من بين فئات العضوية التالية:

- **أفراد من عامة الناس (واحد على الأقل)؛**
- **أعضاء من مجلس المحافظين (واحد على الأقل)؛**
- **أعضاء من ممثلي رابطة الخريجين بمجلس المحافظين؛**
- **محافظين فخريين.**

يتم اختيار الأعضاء بناءً على توصية لجنة الترشيح والحوكمة والأخلاق، وعلى أن يكونوا مستقلين مادياً، ولهم خبرة في المحاسبة أو القانون أو إدارة الأعمال. طلاب الجامعة وموظفيها وأية أفراد يحملون عقود خدمات شخصية مع الجامعة، غير مؤهلين للتعيين في هذه اللجنة، باستثناء المدير. يتم تعيين رئيس اللجنة من قبل المجلس، عادةً بناءً على توصية لجنة الترشيح والحوكمة والأخلاق، وقد توصي اللجنة بتعيين نائب رئيس للجنة، يتم تعيينه من قبل المجلس أيضاً، بناءً على توصية لجنة الترشيح والحوكمة والأخلاق.

يعمل نائب المدير للإدارة والمالية بمثابة المشرف الأول Senior Steward على اللجنة، بينما يعمل الأمين العام كسكرتير ومستشار للحوكمة للجنة. حيثما يكون ذلك ضرورياً أو مناسباً لتسهيل ودعم أعمال اللجنة، يجوز للمشرف الأول أو السكرتير دعوة موظفي الجامعة للعمل كأشخاص ذوي خبرة في بنود أعمال معينة.

ت) لجنة الترشيح والحوكمة والأخلاق:

Nominating, Governance and Ethics Committee

المهام والمسؤوليات:

كما هو منصوص عليه في النظام الأساسي ووفقاً له، تساعد لجنة الترشيح والحوكمة والأخلاق المجلس في الوفاء بمسؤولياته فيما يتعلق بما يلي:

١- مهام الترشيح:

- **تقديم ترشيحات إلى مجلس المحافظين لملء جميع الوظائف الشاغرة في المجلس (أعضاء ومحافظين فخريين)، باستثناء تلك التي تحدث بين الأعضاء المنتخبين من قبل جمعية الخريجين، أو من قبل مجلس الشيوخ، أو من قبل الموظفين الإداريين وموظفي الدعم بدوام كامل، من قبل أعضاء هيئة التدريس الدائمين، ومن قبل الهيئة الطلابية؛**
- **تقديم ترشيحات لمجلس المحافظين للجان الدائمة للمجلس، ولتمثيل المجلس في مجلس الشيوخ؛**
- **التوصية للمجلس بتعيين الرئيس ونائب الرئيس في لجان المجلس المختلفة، باستثناء اللجنة التنفيذية؛**
- **التوصية بإنشاء وإلغاء اللجان الدائمة والخاصة للمجلس وتحديد ومراجعة اختصاصات كل منها؛**
- **ترشيح ممثلين للجامعة في اللجان والهيئات الغير تابعة للمجلس داخل الجامعة وخارجها؛**
- **مراجعة التعيينات المحتملة في المجالس الاستشارية للكليات وتقديم الملاحظات والمشورة إلى العميد والمدير، حسب الحاجة؛**

- التوصية للمجلس بتعيين ممثلين له في اللجان الاستشارية القانونية وغير القانونية بالجامعة؛
- ممارسة الحوكمة الجيدة بما في ذلك قواعد النظام والإجراءات والمسائل الأخلاقية من حيث صلتها بالحوكمة؛
- تنظر اللجنة أيضاً في المسائل الأخرى التي يفوضها المجلس إلى اللجنة أو التي يحيلها إليها المدير أو الأمين العام.

٢- مهام الحوكمة:

- تقييم أداء وأنشطة حوكمة مجلس المحافظين، ومراجعة حوكمته بشكل دوري؛
- إعداد تقرير سنوي عن أداء مجلس المحافظين ولجانه الدائمة، بما في ذلك أداء أعضاء المجلس ولجانه؛
- وضع ومراجعة الإجراءات الانتخابية لمجلس المحافظين لانتخاب ممثلي الموظفين الإداريين وموظفي الدعم وأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين في المجلس؛
- تقديم جلسات توجيهية لأعضاء مجلس المحافظين وأعضاء اللجان الجدد بالإضافة إلى تدريب جميع أعضاء المجلس واللجان على الحوكمة وأنشطة التطوير؛
- مراجعة التعديلات المقترحة على النظام الأساسي والتوصية بها إلى المجلس؛
- المراجعة والتوصية للمجلس بإنشاء أو إلغاء لجان المجلس الدائمة والخاصة واختصاصاتها؛
- مراجعة اختصاصات كل لجنة دائمة كل خمس سنوات على الأقل، والتوصية بأية تعديلات مقترحة عليها إلى المجلس؛

- مراجعة اللوائح الخاصة باللجان المنبثقة عن المجلس والتوصية بأية تعديلات مقترحة عليها إلى المجلس.

٣- مهام الأخلاق:

- المراقبة والإبلاغ عن الامتثال لقواعد السلوك والأخلاق ("مدونة الأخلاقيات") الصادرة عن مجلس المحافظين لأعضاء المجلس؛

- مراجعة "مدونة الأخلاقيات" كل خمس سنوات على الأقل والتوصية بأية تعديلات مقترحة عليها إلى المجلس.

التشكيل:

تتكون اللجنة من رئيس مجلس المحافظين، ورئيس الجامعة، ومدير الجامعة، وسبعة أعضاء من المجلس؛ منهم:

- أربعة أعضاء يكون من بينهم عضوان على الأقل يتم اختيارهم من بين الأعضاء عموماً، وعضو من رابطة الخريجين، وعضو من أعضاء المجلس الفخريين؛

- عضو يتم اختياره من بين ممثلي الموظفين الإداريين وموظفي الدعم؛

- عضو يتم اختياره من بين ممثلي أعضاء هيئة التدريس أو الممثلين المنتخبين لمجلس الشيوخ في المجلس؛

- عضو يتم اختياره من ممثلي الطلاب في المجلس.

يتم تعيين رئيس اللجنة من قبل مجلس المحافظين، بناءً على توصية اللجنة، ويجوز للجنة أن توصي بتعيين نائب لرئيس اللجنة. يقوم مدير الجامعة بدور المشرف الأول على اللجنة، ويعمل الأمين العام للجامعة كسكرتير ومستشار حوكمة باللجنة.

٤-٩-٢ مجلس الشيوخ Senate Board:

المهام والمسؤوليات:

مع مراعاة سلطة وصلاحيات مجلس المحافظين، يتمتع مجلس الشيوخ بالمهام والمسؤوليات العامة والمحددة التالية:

- الرقابة والإشراف العام على الشؤون الأكاديمية بالجامعة، مع اهتمام خاص بتطوير المناهج والمقررات الدراسية بالكليات والمدارس؛
- فحص وتقديم توصيات بشأن أي مشروع يتعلق بالسياسة الأكاديمية للجامعة أو أي كلية أو مدرسة أو إنشاء أي مبنى أكاديمي؛
- النظر في التغييرات المقترحة في المناهج الدراسية والمقررات الدراسية بالكليات والمدارس؛
- الموافقة على لوائح القبول بالكليات والمدارس؛
- الموافقة على تقديم أية مقررات وفحص واعتماد جميع متطلبات الدرجات أو الدبلومات أو الشهادات التي تمنحها الجامعة؛
- إنشاء ومنح جميع الدرجات العلمية والفخرية، وجميع الدبلومات والشهادات التي تمنحها الجامعة؛
- التوصية بإنشاء وإلغاء الكليات والمدارس والأقسام؛
- التوصية بقبول أو رفض أي هدية أو منحة أو وصية مقدمة للجامعة من قبل المدير، والتي قد تؤثر- حسب تقدير المدير- على السياسة الأكاديمية للجامعة؛
- تقديم أية مطالبات عن احتياجات الجامعة أو أي جزء منها، من خلال المدير، إلى مجلس المحافظين؛

- يستمع المجلس لأي اعتراض أو شكوى تقدم من أي عضو من أعضاء هيئة التدريس بشأن أي قرار صادر عن لجنة من لجان مجلس الشيوخ، أو من أي كلية، فيما يتعلق بالمقررات الدراسية، والمناهج الدراسية، والامتحانات والجدول الزمني، أو أي نشاط أكاديمي آخر، ويخضع قرار المجلس للتصديق من قبل مجلس المحافظين ليصبح نهائياً؛
- وضع قواعد وأنظمة لإدارة مكتبات الجامعة والمتاحف؛
- ممارسة السلطة التأديبية العامة على الهيئة الطلابية بالجامعة، وتفويض السلطة لوضع وإنفاذ لوائح تأديبية للطلاب إلى هيئات الجامعة والمسؤولين الذين يختارهم مجلس الشيوخ؛
- تحديد التقويم الأكاديمي، بما في ذلك مواعيد الوظائف الأكاديمية والعطلات، أو الإيقاف العام للمحاضرات؛ وتنسيق الجداول الزمنية التي تؤثر على أكثر من كلية واحدة؛
- تعيين اللجان أو المجالس أو الهيئات الأخرى التي قد تكون ضرورية لممارسة سلطتها بالشكل الصحيح؛
- تحديد ألقاب جميع رتب ودرجات أعضاء هيئة التدريس دون رتبة الأستاذ؛
- يجوز للمجلس وضع القواعد واللوائح التي تنظم اجتماعاته وإجراءاته الخاصة ومعاملته للأعمال المعروضة عليه، وتعديلها من وقت لآخر، وتحديد نصابه القانوني.

تعقد اجتماعات مجلس الشيوخ النظامية مرة واحدة على الأقل في الشهر، ويمكن للمدير دعوة المجلس لاجتماعات خاصة وفقاً لتقديره، بناءً على طلب أعضاء من مجلس الشيوخ.

في حالة حدوث أي خلاف بين مجلس المحافظين ومجلس الشيوخ بشأن مهام مجلس الشيوخ، يتم الرجوع في تفسير الخلاف إلى لجنة تتكون مما لا يزيد عن أحد عشر عضواً، بعضوية مدير الجامعة وعدد متساوي من أعضاء مجلسي المحافظين الشيوخ، وللجنة سلطة تقديم نتائجها وتوصياتها إلى مجلس المحافظين الذي يتخذ قراراً نهائياً في أمر الخلاف. يعقد مجلس الشيوخ ومجلس المحافظين اجتماعاً سنوياً مشتركاً، يقوم فيه كل من مدير الجامعة، ووكيل الجامعة ونائبه، ونواب رئيس الجامعة– حسب الحاجة– عرض الأمور التي يعتبرونها ذات صلة بمهمة الجامعة للسنة التالية للمناقشة والبت فيها.

تشكيل المجلس:

يتألف مجلس الشيوخ من:

- رئيس الجامعة؛ مدير الجامعة ونائب رئيس الجامعة؛ رئيس مجلس المحافظين؛ وكيل الجامعة، نائب وكيل الجامعة؛ نواب مدير الجامعة؛ عمداء الكليات؛ عميد الدراسات العليا؛ عميد شؤون الطلاب؛ عميد الدراسات المستمرة؛ عميد المكتبات؛ مسجل الجامعة والمدير التنفيذي لخدمات التسجيل؛ ومدير خدمات التدريس والتعلم؛
- ثلاثة ممثلين عن مجلس المحافظين، يتم تعيينهم من قبل مجلس المحافظين لمدة ثلاث سنوات لكل منهم، اثنان منهم على الأقل من أعضاء مجلس المحافظين، أحدهم منتخب من قبل جمعية خريجي ماكجيل؛
- ثلاثة أعضاء، يتم انتخابهم لمدة ثلاث سنوات من بين أمناء المكتبات؛
- ستة أعضاء من الجهاز الإداري والمعاون لمدة ثلاث سنوات؛
- عدد (٥١) عضواً يتم انتخاب كل منهم لمدة ثلاث سنوات، ويمكن إعادة

انتخابهم جميعاً، ويتم انتخابهم من بين أساتذة وأساتذة مشاركين وأساتذة مساعدين ومحاضرين دائمين في هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة، طبقاً للأعداد المحددة في النظام الأساسي؛

- ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس ينتخبون بالاقتراع الذي تجريه الأمانة العامة للجامعة؛

- طالب واحد من عضوية جمعية الطلاب بحرم ماكدونالد (MCSS)؛ طالبان من بين أعضاء رابطة طلاب التعليم المستمر (MACES)؛ خمسة طلاب من بين أعضاء جمعية طلاب الدراسات العليا (PGSS)، بما في ذلك عضو واحد منتخب من بين طلاب ما بعد الدكتوراه؛ ثلاثة عشر طالباً من بين أعضاء جمعية طلاب جامعة ماكجيل (SSMU)؛ وذلك لمدو عام واحد.

عندما يستقيل عضو منتخب في مجلس الشيوخ أو يتوقف عن كونه عضواً كاملاً في الجامعة أو دائرة الأعضاء قبل انتهاء المدة، يتعين على الهيئة المختصة اختيار خلف لإكمال المدة؛ كما يتعين على مجلس الشيوخ إجراء مراجعة شاملة لتكوينه مرة واحدة على الأقل كل عشر سنوات.

يرأس مدير الجامعة– نائب رئيس الجامعة– جلسات مجلس الشيوخ، ويعطى لقب "زميل Fellow" لجميع أعضاء مجلس الشيوخ.

اللجان الدائمة للمجلس:

يمكن لمجلس الشيوخ تعيين اللجان اللازمة لممارسة سلطته بشكل صحيح. يوجد حالياً للمجلس (٩) تسع لجان دائمة في مجلس الشيوخ، هي: لجنة السياسة الأكاديمية (APC)؛ لجنة التسجيل وشؤون الطلاب؛ لجنة الدرجات والدعوات الفخرية؛ الترشيحات للدرجات الفخرية؛ لجنة ميدالية ماكجيل الاستشارية (MMAC)؛ لجنة المكتبات؛ لجنة الترشيح لمجلس الشيوخ؛ لجنة مجلس الشيوخ

للتنمية (SCPD)؛ لجنة حقوق الشيوخ؛ لجنة الخدمات الطلابية؛ اللجنة التوجيهية لمجلس الشيوخ.

٤-٩-٣ رئيس الجامعة Chancellor:

يتم انتخاب رئيس الجامعة من قبل مجلس المحافظين. يتولى رئيس الجامعة رئاسة الجلسات المشتركة لمجلسي المحافظين والشيوخ، ويمثل الجامعة في المناسبات الرسمية. يجب أن يكون رئيس الجامعة بحكم منصبه عضواً في مجلس المحافظين ومجلس الشيوخ، ويمكن أن يكون أيضاً رئيساً لمجلس المحافظين إذا قرر المجلس ذلك. يترأس رئيس الجامعة اجتماعات لجنة الدرجات والدعوات الفخرية في مجلس الشيوخ.

٤-٩-٤ مدير الجامعة Principal:

مدير الجامعة هو الرئيس الأكاديمي والمدير التنفيذي للجامعة، ويكون له الإشراف العام على الجامعة وتوجيهها، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس فيها، وجميع الأشخاص العاملين فيما يتعلق بعملها. يقوم المدير بآداء الواجبات والصلاحيات التي قد يمنحها أو قد يكلفه بها مجلس المحافظين. يحمل المدير كذلك لقب "نائب رئيس الجامعة Vice-Chancellor" ويؤدي وظائفه وواجباته؛ ويتمتع المدير بمنصب أستاذ دائم ما لم يقرر مجلس المحافظين خلاف ذلك.

يجوز للمدير أن يقدم إلى مجلس الشيوخ أو مجلس المحافظين، أو كليهما، أي مشروع من أي نوع قد يبدو لمدير الجامعة أنه يصب في مصلحة الجامعة. يوصي المدير مجلس المحافظين بتعيين وشروط تعيين وكيل الجامعة ونائبه ونواب المدير والعمداء والأساتذة وجميع أعضاء هيئة التدريس والبحث والموظفين الإداريين وجميع موظفي الجامعة الآخرين. يجب على المدير قبل التوصية بتعيين وكيل الجامعة، أو نائب وكيل الجامعة، أو نائب مدير الجامعة، أن يستشير لجنة استشارية تتكون من أربعة

ممثلين عن مجلس المحافظين، وأربعة ممثلين عن مجلس الشيوخ، وطالبين. يكون المدير بحكم منصبه رئيساً لهذه اللجنة الاستشارية.

قبل التوصية بتعيين أو إعادة تعيين عميد كلية، أو عميد الدراسات العليا، يجب أن يستشير المدير لجان استشارية معينة من قبل مجلس الشيوخ لهذا الشأن. عادة ما يكون المدير بحكم منصبه رئيسًا للجان الاستشارية لتعيين العمداء. قبل التوصية بالتعيين في رتبة أستاذ أو رتبة تقل عن أستاذ أو أمين مكتبة دائم، يجب أن يستشير المدير أولاً عميد الكلية المعنية أو عميد المكتبات، وكذلك استشارة لجنة تتألف من أعضاء محافظين يتم اختيارهم من قبل رئيس مجلس المحافظين، ونائبي المدير، وعميد الكلية المعنية، أو، في حالة التعيين في رتبة أمين مكتبة كامل، مدير أو عميد المكتبات، وعضوين يختارهما مجلس الشيوخ؛ والأعضاء الآخرين حسبما يراه المدير مناسبًا. قبل التوصية بتعيين أو إعادة تعيين عضو من أعضاء هيئة التدريس، يجب أن يكون المدير قد استشار وفقًا لهذه اللوائح المتعلقة تعيين أعضاء هيئة التدريس والتي يصدرها مجلس المحافظين.

يكون للمدير سلطة تعليق أي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لسبب يرى المدير أنه يؤثر سلباً، أو من المحتمل أن يؤثر سلباً، على سير العمل بالجامعة، وفقاً لهذه اللوائح المتعلقة بتعيين أعضاء هيئة التدريس كما هي من وقت لآخر التي يصدرها مجلس المحافظين. يجوز للمدير أيضاً، لسبب مماثل، إيقاف أي مسؤول إداري كبير.

يجب على المدير تقديم توصياته إلى مجلس المحافظين فيما يتعلق بجميع الترقيات والتغييرات والاستقالات، والتقاعد، والفصل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ ويوصي المدير أيضاً بتعيين ومدة ومكافآت جميع موظفي الجامعة الآخرين.

يكون المدير رئيساً لمجلس الشيوخ، يتمتع بجميع الامتيازات المرتبطة به؛ ويترأس اجتماعاته؛ وفي حالة تعادل الأصوات، يكون له صوت مرجح؛ يجوز له الدعوة إلى

اجتماعات خاصة لمجلس الشيوخ على النحو المنصوص عليه في النظام الأساسي. يكون المدير أيضاً عضواً في جميع مجالس الكليات، وله جميع الامتيازات المرتبطة به، ويمكنه أن يرأس أي اجتماع لأعضاء هيئة التدريس إذا طلب عميد الكلية ذلك. يجوز له أن يدعو ويرأس اجتماعات خاصة لمجالس الكليات، بشكل منفصل أو مشترك. يكون المدير عضواً في جميع لجان الجامعة ويكون له حق الوصول إلى جميع سجلات الجامعة.

يجب على المدير إعداد ميزانية سنوية للجامعة وتقديمها إلى مجلس المحافظين؛ وتقديم تقرير سنوي حول عمل الجامعة ومتطلباتها وتقديم التوصيات بشأنها حسبما يراه المدير ضرورياً.

٤-٩-٥ الإدارة التنفيذية:

تتكون الإدارة التنفيذية من كل من وكيل الجامعة؛ ونائبه؛ ونواب مدير الجامعة، لأداء المهام التي قد يتم تعيينها لهم من قبل مدير الجامعة، ويكونوا جميعاً أعضاء في مجلس الشيوخ، وفي جميع مجالس الكليات، وفي جميع لجان الجامعة المعينة من قبل المدير، بخلاف لجان مجلس المحافظين. يجوز لوكيل الجامعة أو لنائبه أو نائب المدير المعين من قبل المدير أن يمثل المدير ويؤدي الواجبات وممارسة سلطاته أثناء غيابه، باستثناء ما هو منصوص عليه في النظام الأساسي.

٤-٩-٦ الكليات:

توجد بالجامعة كليات عدة، هي: كليات العلوم الزراعية والبيئية؛ الآداب؛ طب الأسنان؛ التربية؛ الهندسة؛ القانون؛ الإدارة؛ الطب؛ الموسيقى؛ الدراسات الدينية؛ والعلوم.

يتكون مجلس الكلية من جميع الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة

المساعدين والمحاضرين أعضاء هيئة التدريس المعينين من قبل مجلس المحافظين. يجوز إضافة أعضاء لاجتماع هيئة التدريس، ويجوز لها إصدار لوائح تتعلق بعددهم ومؤهلاتهم ومدة خدمتهم، وحقهم في التصويت في انتخابهم، والإجراءات التي يجب اتباعها والتاريخ منها؛ ويمكن لمجلس الكلية من وقت لآخر إلغاء أو تعديل هذه اللوائح. يكون عميد المكتبات الجامعية عضواً بحكم المنصب في كليتي الآداب والعلوم.

يجب على مجلس الكلية، وفقاً لسلطة مجلس الشيوخ، التحكم في المقررات الدراسية والعمل الأكاديمي للكلية، وتوفير القواعد التي تحكم ترتيب جدولها الزمني وامتحاناتها وسير اجتماعاتها. تجتمع مجالس الكليات ما لا يقل عن أربع مرات خلال الفصل الأكاديمية.

٤-٩-٧ العمداء:

لكل كلية عميد يتم تعيينه على النحو المنصوص عليه في النظام الأساسي، يتولى عميد الكلية، تحت إشراف مدير الجامعة، إدارة شؤون الكلية الأكاديمية والتنفيذية. يتم تعيين العمداء لمدة خمس سنوات ويمكن إعادة تعيينهم.

يكون للكلية أيضاً عميد للطلاب وعميد للدراسات العليا وعميد للدراسات المستمرة، يتولى عميد الدراسات العليا وعميد الدراسات المستمرة، بتوجيه من مدير الجامعة، إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية المناسبة. يترأس عميد الكلية جميع اجتماعات مجلس الكلية، وله صوت مرجح عند تعادل الأصوات. يقدم كل من عميد الكلية وعميد الدراسات المستمرة توصياتهم إلى المدير بشأن تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس وفقاً للوائح المتعلقة بتوظيف أعضاء هيئة التدريس والتي يصدرها مجلس المحافظين من وقت لآخر.

يجب على عميد كل كلية، بعد التشاور مع لجنة ذات تمثيل واسع لعضوية القسم، بما في ذلك، إذا رغبت في ذلك، ممثلين من خارج القسم المعني، تقديم

توصيات إلى مدير الجامعة لتعيين رئيس القسم أو إعادة تعيينه. قبل التوصية بإعادة تعيين الرئيس الذي عمل في ذلك المنصب لمدة خمس سنوات، يجب على العميد التشاور مرة أخرى مع لجنة ذات تمثيل واسع لعضوية القسم، بما في ذلك، إذا رغبت في ذلك، ممثلين من خارج القسم المعني.

يكون عميد كل كلية مسؤولاً عن إعداد ميزانية الكلية لتقديمها إلى مدير الجامعة. في الكليات التي بها أقسام، يتشاور العميد مع رؤساء هذه الأقسام قبل إعداد الميزانية. يتحمل كل من عميد الطلاب وعميد الدراسات العليا وعميد الدراسات المستمرة مسؤولية إعداد الميزانية لتقديمها إلى المدير.

٤-٩-٨ الأقسام الأكاديمية:

يتكون مجلس القسم من أعضاء هيئة التدريس المعينين في للتدريس في تخصصات القسم أو لإجراء بحوث في التخصصات، بعد موافقة المدير وتصديق مجلس الشيوخ. يجوز لكل قسم أن يوصي مجلس الكلية أو اجتماع هيئة التدريس إذا لم يكن هناك مجلس بأية تعديلات أو حذف أو بدائل لمقررات التدريس المقدمة بالقسم، ويجوز له، من خلال رئيسه وعميد الكلية، مناقشة أهدافه ومشاكله مع مدير الجامعة.

يجب أن يكون هناك رئيس لكل قسم يتم تعيينه وفقًا للنظام الأساسي، ويكون كل رئيس قسم مسؤولاً بشكل عام أمام عميد الكلية أو الكليات التي يعمل فيها أعضاء هيئة التدريس، ويقومون بإعداد وإدارة ميزانية للقسم تحت إشراف العميد أو العمداء.

الفصل الخامس

نظام الحوكمة بالجامعات السعودية

GOVERNANCE SYSTEM IN SAUDI UNIVERSITIES

٥-١ مقدمة:

إن مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي تتفاوت في تطبيق نظام الحوكمة في أنظمتها التعليمية، فالأغلبية لا تزال قائمة على نظام المركزية في إدارة وتسيير الأعمال الجامعية، والبعض القليل منها أخذ في اتباع نمط اللامركزية وتعزيز استقلالية المؤسسة التعليمية للوصول إلى الاهداف المرجوة من وجودها. تبنت هذه الجامعات العربية عمليات التطوير والتحديث والالتزام بتحقيق مستويات عالية من الشفافية والحوكمة كنوع من التفاعل مع التغيرات التي يشهدها العالم، إلى جانب اهتمامها بشروط التصنيفات الدولية. ولكن يكشف الواقع وجود قصور شديد في تطبيق الحوكمة كمنظومة متكاملة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء مقارنة بالجامعات العالمية، بالإضافة للقصور في تطبيق الاستقلالية الأكاديمية وفي وجود آليات تدقيق فاعلة، ووجود ارتفاع كبير وملحوظ للمعوقات التي تقف في وجد التطبيق.

أصبحت الآن الحاجة إلى تطبيق الحوكمة بمبادئها وكافة معاييرها بالجامعات العربية، ووضع حد للقرارات المركزية التي لا يشارك أصحاب المصالح في صنعها،

ومطالبة المؤسسات الجامعية بالاستقلالية الأكاديمية وإظهار الشفافية في تعاملاتها الداخلية والخارجية، وجعل المساءلة والتدقيق المستقل وسيلة للحفاظ على سلامتها، وضمان جودة أدائها. يتطلب الطموح في تطبيق الحوكمة في الجامعات العربية إيجاد استراتيجية واضحة ومحددة قائمة على تطبيق ودعم منظومة إدارية متكاملة تعزز فيها مبدأ المشاركة في صنع وتنفيذ القرار لجميع أطراف المنظومة التعليمية، وتطوير سياسات وأنظمة تعليمية حديثة، أساسها الشفافية وتلمس الحاجات المجتمعية وتوزيعها بعدالة ومساواة وبكل نزاهة ومسؤولية. وعلى ذلك، فإن تطبيق الحوكمة يتطلب إرادة صادقة ونزيهة وواقعية في طرحها وحلولها، والذي يضمن لنا في النهاية نجاح مسيرة حوكمة المؤسسة التعليمية واستمراريتها.

كما سبق ذكره علينا أن نبدأ الحوكمة بمرحلتها الأولى متمثلة في نشر ثقافة الحوكمة بالوطن العربي، يليها مرحلة وضع بنية أساسية قوية قادرة على إحداث التفاعل بين المجالس الحاكمة بالجامعة وبالكليات والأقسام والإدارة على أسس أخلاقية وعلمية واضحة، تحدد المسؤوليات، وتضع حداً للسلبيات، وأهمها الفساد واللامبالاة والترهل والهدر، نتيجة لضعف النظام الرقابي. وأخيراً مراحل وضع الخطة الإجرائية، ومن ثم تطبيق معايير الحوكمة، ومتابعة تنفيذها.

سيتم في هذا الفصل دراسة نظام حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية المطبق حديثاً، يلي ذلك دراسة نظم حوكمة الجامعات في جمهورية مصر العربية بالفصل السادس ممثلين للجامعات العربية.

٥-٢ نظام الجامعات السعودية الجديد:

شهد التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية مؤخراً مرحلة تطويرية استهدفت تحديث الهياكل، وفلسفات الأداء وتوجهاته، كما تبنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة، وتحسين معايير الحوكمة في أداء جميع القطاعات الخدمية والاقتصادية، مما يعني أن حوكمة الجامعات السعودية أصبحت مقياساً لجودة الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات، ومصدراً لاكتساب الميزة التنافسية بين بقية الجامعات في مختلف الأرجاء.

كانت البداية عندما نظم "نظام المجلس الأعلى للجامعات"، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٠) وتاريخ ١٧ مايو ١٩٧٣ الموافق ١٥/ ٤/ ١٣٩٣هـ العمل بالجامعات السعودية، والذي تم تعديله بـ "نظام مجلس التعليم العالي والجامعات"، الصادر بالمرسوم الملكي (م/٨) بتاريخ ١٧ نوفمبر ١٩٩٣ الموافق ١٤١٤/٦/٤هـ، والقاضي بوجود مجلس بمسمى "مجلس التعليم العالي" ينظم العمل بالجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي، ويكون برئاسة رئيس مجلس الوزراء، وعضوية وزير التعليم المختص (نائباً للرئيس) ومجموعة من الوزراء المعنيين وجميع مديرو الجامعات. تضمن النظام في مادته رقم (١٥) على المهام والمسؤوليات المناطة به. ثم صدر الأمر الملكي رقم (أ/٦٩) وتاريخ ٢٩ يناير ٢٠١٥ الموافق ١٤٣٦/٤/٩هـ، والذي قضى بإلغاء مجلس التعليم العالي والجامعات. تلي ذلك تشكيل لجنة مؤقتة برئاسة وزير التعليم المختص وعضوية عدد من مدراء الجامعات تتولى ممارسة صلاحيات مجلس التعليم العالي.

صدر المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ٣٠ أكتوبر ٢٠١٩ الموافق ١٤٤١/٣/٢هـ بالموافقة على نظام الجامعات الذي سبق أن أقره مجلس الوزراء. تم اختيار (٣) جامعات سعودية لبدء تطبيق النظام كمرحلة أولى، ومن ثم يُطبق على

الجامعات الأخرى تدريجياً بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح من مجلس شؤون الجامعات المنشأ بموجب النظام. تم تخفيض العدد ليصبح جامعتين اثنتين فقط هما جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. يعطي النظام الجديد– كمرحلة أولى– قدر من الاستقلالية والشفافية في حوكمة الجامعات أكاديمياً ومالياً وإدارياً.

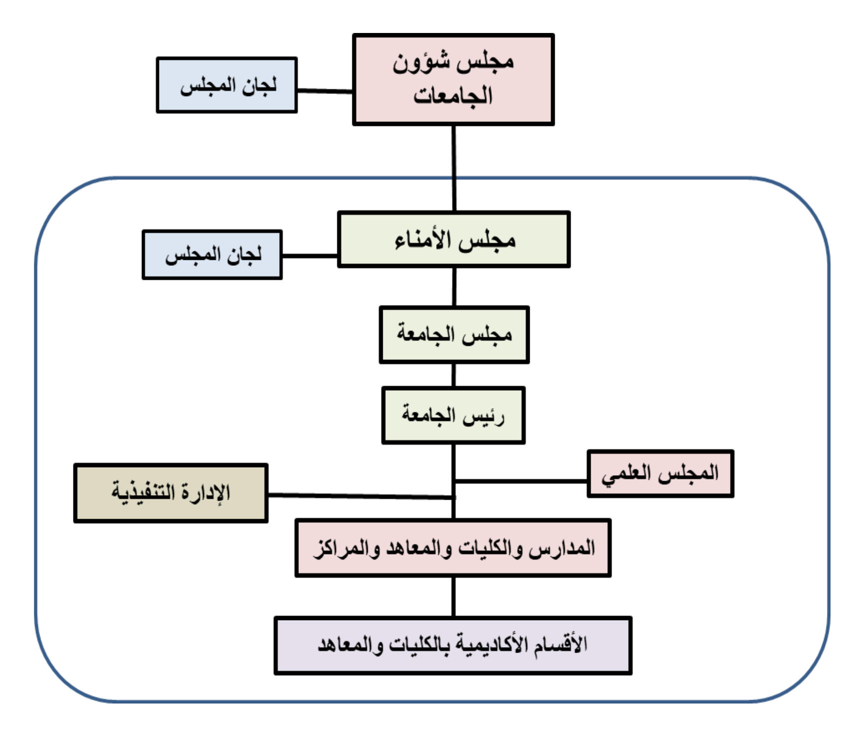
٥-٣ حوكمة الجامعات الحكومية السعودية:

تبعاً لنظام الجامعات [نظام الجامعات، ٢٠١٩]، وكما يوضح الشكل (٥–١)، تتبع الجامعات الحكومية السعودية نظام حوكمة مزدوج غير متماثل من نوع المجلس، بحيث يتولى حوكمة وتنظيم وإدارة وتصريف شؤون الجامعات السعودية كل من:

- مجلس شؤون الجامعات؛
- مجلس أمناء الجامعة،

بمسؤوليات غير متماثلة، بالإضافة للهيئات التالية:

- مجلس الجامعة؛
- رئيس الجامعة؛
- المجلس العلمي؛
- الكليات والأقسام بمجالسها الحاكمة.



الشكل (٥–١): هيكل حوكمة الجامعات الحكومية السعودية.

٥–٣–١ **مجلس شؤون الجامعات** University Affairs Council:

يمثل مجلس شؤون الجامعات السلطة الحكومية المختصة بتنظيم شؤون الجامعات ورسم سياساتها ووضع اللوائح المنظمة لها، والتوصية بإنشاء الجامعات وفروعها. فالجامعات السعودية التي انضمت أخيراً لنظام الجامعات الجديد لا تزال تخضع للسلطة المركزية في تشكيل مجالسها الحاكمة وفي إقرار سياساتها ولوائحها وتقييم أدائها، وإصدار قرارات إنشاء الجامعات وكلياتها وعماداتها ومعاهدها والمراكز والأقسام العلمية بها.

المهام والمسؤوليات:

يهيمن مجلس شؤون الجامعات على تنظيم شؤون الجامعات، كما يتضح من مهام ومسؤوليات مجلس شؤون الجامعات التالية والتي يحددها النظام:

- إقرار السياسات والاستراتيجيات للتعليم الجامعي.
- التوصية لمجلس الوزراء بالموافقة على إنشاء الجامعات وفروعها وفروع الجامعات الأجنبية وإلغائها ودمجها.
- الموافقة إنشاء الكليات والعمادات والمعاهد والمراكز والأقسام العلمية أو دمجها، أو إلغائها، أو تعديل أسمائها.
- حوكمة وتقويم أداء الجامعات أكاديمياً وإدارياً ومالياً، والرقابة على أداء مجالس الأمناء والتحقق من سلامة قراراتها.
- إقرار اللوائح التنظيمية والمالية والإدارية والأكاديمية للجامعات وفروع الجامعات الأجنبية والرقابة عليها.
- إقرار اللوائح المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية للجامعة وإدارة أوقاف الجامعة، وقبول التبرعات والهبات والوصايا وآلية الإنفاق منها، بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.
- إقرار اللوائح المنظمة لمراكز البحث والابتكار وريادة الأعمال، وللجمعيات العلمية والكراسي البحثية، وإنشاء المتاحف العلمية وصناديق الطلبة في الجامعات، بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.
- إقرار قواعد ترشيح رؤساء الجامعات.
- تحديد المزايا والمكافآت لكل من أمين عام مجلس شؤون الجامعات، ورئيس مجلس أمناء الجامعة ونائبه وأعضاء المجلس، ورئيس الجامعة ونوابه، والعمداء

ووكلائهم، ورؤساء الأقسام العلمية، وأعضاء مجلس الجامعة، وأعضاء المجالس العلمية وأمنائها.

- تحديد البرامج والدورات التي يجوز للجامعة تحصيل مقابل مالي عليها، وقواعد تحديد المقابل المالي.
- التوصية بالموافقة على اتفاقيات التعاون العلمي والتقني ومذكرات التفاهم بين الجامعات والمؤسسات الأجنبية.
- اعتماد تقرير أنشطة الجامعة وإنجازاتها السنوي، ورفعه إلى مجلس الوزراء.
- الفصل فيما يطرأ من تنازع في الاختصاص بين مجلسي الأمناء ومجلس الجامعة.
- دراسة ما يحيله إليه رئيس المجلس أو يقترح عرضه أي عضو من أعضائه.

وللمجلس تفويض بعض صلاحياته لأي من مجالس الأمناء وفق الضوابط التي يقرها مجلس شؤون الجامعات، وله تكوين لجان دائمة أو مؤقتة لدراسة ما يكلّفها به.

تشكيل المجلس:

يتم تشكيل مجلس شؤون الجامعات برئاسة وزير التعليم المختص، وعضوية نائب وزير التعليم للجامعات والبحث والابتكار، وعضوية كل من نواب وزراء المالية؛ والخدمة المدنية؛ والعمل والتنمية الاجتماعية؛ والاقتصاد والتخطيط، ورئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب. بالإضافة لخمسة من رؤساء الجامعات أحدهم من رؤساء الجامعات الأهلية، واثنان من ذوي الخبرة والاختصاص، يرشحهم وزير التعليم المختص، ويصدر قرارات تعيينهم بأمر من رئيس مجلس الوزراء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة.

يعقد مجلس شؤون الجامعات اجتماعاته بناءً على دعوة من رئيسه أو من ينوب عنه، ولا يصح انعقاد الاجتماع إلا إذا حضره ثلثا الأعضاء على الأقل، على أن

يكون من بينهم رئيس المجلس (وزير التعليم المختص)، وتصدر القرارات بأغلبية الأصوات، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس المجلس. ولرئيس المجلس دعوة من يراه لحضور اجتماعات المجلس عند مناقشة أي من الموضوعات التي تتطلب ذلك دون أن يكون له حق التصويت.

أمانة المجلس:

يكون لمجلس شؤون الجامعات أمين عام يتم تكليفه بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح رئيس مجلس شؤون الجامعات. تختص الأمانة العامة لمجلس شؤون الجامعات بمساعدة المجلس في مهامه ومسؤولياته، وإعداد الدراسات والبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذه قراراته ومتابعة تنفيذها، والتحضير لاجتماعات المجلس واللجان المنبثقة منه وإعداد جداول أعمالها، وتبليغ قرارات المجلس للجهات المعنية ومتابعتها، والتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى فيما يتعلق بأعمال المجلس. يضاف إلى ذلك القيام بباقي الأعمال الإدارية والمالية للمجلس.

٥-٣-٢ مجلس الأمناء Board of Trustees:

مجلس أمناء الجامعة هو السلطة المختصة بحوكمة الجامعة، والرقابة على أدائها الأكاديمي والإداري والمالي، وفق أحكام النظام، ويكون مسؤولاً أمام رئيس مجلس شؤون الجامعات.

المهام والمسؤوليات:

وفقاً لأحكام النظام، وما يصدره مجلس شؤون الجامعات من لوائح وقواعد، وفي ضوء السياسات واللوائح التي يقرها مجلس شؤون الجامعات، يتولى مجلس الأمناء المهام والمسؤوليات الآتية:

- حوكمة الجامعة، وإقرار رؤية ورسالة وأهداف الجامعة والتأكد من تحقيقهم،

ورسم سياسة الجامعة الأكاديمية والمالية والإدارية.

- إقرار الهيكل التنظيمي للجامعة.
- إقرار القواعد التنفيذية للوائح المالية والإدارية للجامعة.
- ترشيح رئيس الجامعة، وفق القواعد التي أقرها مجلس شؤون الجامعات.
- الموافقة على تكليف نواب رئيس الجامعة.
- إقرار القواعد المنظمة لتعيين عمداء الكليات، والعمادات، والمعاهد، والمراكز، ورؤساء الأقسام العلمية.
- التوصية لمجلس شؤون الجامعات بالموافقة على إنشاء الكليات، والعمادات، والمعاهد، والمراكز، والأقسام العلمية أو دمجها، أو إلغائها، أو تعديل أسمائها.
- إقرار أسماء الدرجات العلمية، ومنح درجة الدكتوراه الفخرية.
- إقرار القواعد المنظمة لدعم البحث العلمي، والتأليف، والنشر، والترجمة، وتقديم الخدمات الاستشارية والأكاديمية للقطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني.
- الموافقة على تأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو المساهمة فيها.
- إقرار الميزانية السنوية للجامعة، واعتماد الحساب الختامي، ورفعه إلى مجلس شؤون الجامعات.
- تعيين مراجعي الحسابات الخارجيين.
- مراجعة التقرير السنوي للجامعة ورفعه إلى مجلس شؤون الجامعات.
- إقرار تشكيل المجلس الاستشاري الدولي (IAB) للجامعة وتحديد اختصاصاته ووضع قواعد عمله.
- دراسة ما يحيله إليه رئيسه أو يقترح عرضه عضو من أعضائه.

وللمجلس تفويض بعض من صلاحياته إلى رئيس المجلس أو المجالس الجامعية الأخرى، وله كذلك تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما قد يكلفها به المجلس.

تشكيل المجلس:

يتكون مجلس أمناء الجامعة من (١١) أحد عشر عضواً، من بينهم (٤) أربعة أعضاء من ذوي الخبرة والكفاية ممن عملوا في مجال التعليم الجامعي، و(٣) ثلاثة أعضاء من ذوي الخبرة والكفاءة من القطاع الخاص في المجال المالي والاستثماري والنظامي، يكون رئيس المجلس ونائبه من بين هؤلاء الأعضاء السبعة. يضاف للعضوية رئيس الجامعة و(٣) ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يرشحهم مجلس الجامعة.

يُعين أعضاء المجلس– فيما عدا رئيس الجامعة– بأمر من رئيس مجلس الوزراء– بناءً على ترشيح رئيس مجلس شؤون الجامعات (وزير التعليم المختص)– لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. عند شغر منصب رئيس مجلس الأمناء أو نائبه أو أي عضو فيه يتم تعين بديل له للمدة الباقية وفقاً لإجراءات تعيينه. يكون رئيس مجلس الأمناء مسؤولاً أمام رئيس مجلس شؤون الجامعات (الوزير المختص) فيما يختص به مجلس الأمناء طبقاً للنظام.

يجتمع مجلس أمناء الجامعة مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل في العام الدراسي، وللرئيس أن يدعو المجلس للاجتماع إذا دعت الحاجة إلى ذلك، وتصدر قرارات المجلس بأغلبية الأصوات، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع. يختار مجلس الأمناء من يراه من منسوبي الجامعة ليتولى أمانة المجلس بالتنسيق مع رئيس الجامعة.

٥-٣-٣ مجلس الجامعة University Council:

يعتبر "مجلس الجامعة" هو الهيئة التنفيذية المختصة بتنفيذ السياسة العامة للجامعة، وتصريف الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية بها، وما يصدره مجلسي شؤون الجامعات والأمناء من لوائح وقواعد، وفق أحكام النظام.

المهام والمسؤوليات:

يتولى مجلس الجامعة على وجه الخصوص المهام والمسؤوليات التالية:

- اقتراح رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، وسياساتها الأكاديمية والمالية والإدارية، ورفعها لمجلس الأمناء.
- اقتراح الهيكل، والدليل التنظيمي، والقواعد التنفيذية للوائح المالية والإدارية للجامعة، ورفعها لمجاس الأمناء.
- وضع القواعد المنظمة لتفويض الصلاحيات في المجالس المختلفة في الجامعة.
- تعيين أعضاء هيئة التدريس، والموافقة على الاستفادة من خدماتهم من خلال الإعارة أو التكليف أو التعاقد معهم للقطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني.
- اقتراح إنشاء الكليات، والعمادات، والمعاهد، والمراكز، والأقسام العلمية أو دمجها، أو إلغائها، أو تعديل أسمائها.
- اقتراح أسماء الدرجات العلمية.
- منح الدرجات العلمية للخريجين، واقتراح منح درجة الدكتوراه الفخرية.
- إقرار البرامج والخطط الدراسية، والقواعد التنفيذية للوائح الأكاديمية للجامعة.
- إقرار التقويم الأكاديمي، واعتماد سياسة القبول وتحديد أعداد الطلاب الذين يمكن قبولهم في كل عام دراسي.

- تحديد المقابل المالي للبرامج الدراسية والدبلومات والدورات، بما في ذلك الخدمات المرتبطة والمساندة لجميع البرامج.
- إنشاء الكراسي العلمية ووضع لوائحها.
- إقرار القواعد الخاصة بإصدار الدوريات العلمية، واعتماد خطة الابتعاث والتدريب.
- إقرار خطط الأنشطة الطلابية، والمسؤولية الاجتماعية.
- الموافقة على اتفاقيات التعاون ومذكرات التفاهم بين الجامعة والمؤسسات المحلية، واقتراح الخارجية منها.
- التوصية لمجلس الأمناء بتشكيل المجلس الاستشاري الدولي (IAB) للجامعة وتحديد اختصاصاته.
- إقرار تشكيل المجالس الاستشارية الممثلة لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة، واختصاصات وقواعد عمل كل منهما.
- اقتراح الميزانية السنوية للجامعة، ورفعها لمجلس الأمناء.
- تعيين مراقب مالي أو أكثر لحسابات الجامعة.
- مناقشة الحساب الختامي للجامعة، ورفعه إلى مجلس الأمناء .
- مناقشة التقرير السنوي للجامعة تمهيداً لعرضه على مجلس الأمناء.
- اقتراح القواعد المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية وإدارة الأوقاف في الجامعة، وفقاً للوائح التي يصدرها مجلس شؤون الجامعات.
- قبول التبرعات والهبات والوصايا والإنفاق منها، وفقاً للوائح التي يقرها مجلس شؤون الجامعات.

- اقتراح تأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو دخول الجامعة فيها شريكاً أو مساهماً.
- النظر في الموضوعات التي يحيلها إليه رئيس المجلس أو التي يقترح أي عضو من أعضائه عرضها عليه.

وللمجلس تفويض بعض صلاحياته إلى رئيسه أو المجالس الأخرى في الجامعة على أن يحاط المجلس علماً بما يتخذ من قرارات، وله كذلك تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفها به.

تشكيل المجلس:

يتم تشكيل "مجلس الجامعة" برئاسة رئيس الجامعة وعضوية كل من نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والعمادات والمعاهد في الجامعة، وأربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة والاهتمام بالتعليم الجامعي، يصدر بتعيينهم قرار من مجلس الأمناء– بناءً على ترشيح من رئيس الجامعة– لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة.

يجتمع مجلس الجامعة بناء على دعوة من رئيسه مرة كل شهر على الأقل في العام الدراسي، وللرئيس أن يدعو المجلس للاجتماع إذا دعت الحاجة إلى ذلك، أو إذا قدم ثلث أعضائه على الأقل طلباً مكتوباً بذلك، ولا يصح انعقاد المجلس إلا إذا حضر الاجتماع ثلثا أعضائه على الأقل، على أن يكون من بينهم رئيس المجلس (رئيس الجامعة) أو من ينيبه من الأعضاء، وتصدر قراراته بأغلبية أصوات الحاضرين، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع.

يكون لمجلس الجامعة أمين عام من أعضاء هيئة التدريس يصدر بتعيينه قرار من المجلس– بناءً على ترشيح من رئيس الجامعة– لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة.

٥-٣-٤ رئيس الجامعة ونوابه :

رئيس الجامعة University President:

يكلف رئيس الجامعة بأمر من رئيس مجلس الوزراء، بناء على توصية رئيس مجلس شؤون الجامعات (وزير التعليم المختص) بعد ترشيح مجلس الأمناء له، ووفقاً للقواعد التي يقرها مجلس شؤون الجامعات، ويكون التعاقد معه لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

مهام ومسؤوليات رئيس الجامعة:

يكون رئيس الجامعة مسؤولاً أمام مجلس شؤون الجامعات، ويتولى إدارة الجامعة وتصريف جميع شؤونها، وله على وجه الخصوص المهام التالية:

- إدارة شؤون الجامعة الأكاديمية والإدارية والمالية، وتمثيل الجامعة أمام القضاء والجهات الأخرى.
- الإشراف على تنفيذ النظام ولوائحه ولوائح الجامعة وقرارات مجلس الأمناء وقرارات المجالس الجامعية.
- تقديم تقرير سنوي عن أداء الجامعة إلى مجلس الأمناء بعد مناقشته وإقراره في مجلس الجامعة.
- ترشيح نواب رئيس الجامعة.
- تكليف العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، ومديري المراكز العلمية والبحثية، وإقرار تشكيل المجالس الجامعية.

ولرئيس الجامعة تفويض بعض صلاحياته إلى أي من نوابه أو من يراه، وله تشكيل اللجان عند الحاجة إلى ذلك.

نواب رئيس الجامعة:

يكون للجامعة نائب أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس، يعاونوا رئيس الجامعة في إدارة شؤون الجامعة، وتحدد اللوائح صلاحياتهم. يتم تكليف نواب رئيس الجامعة بقرار من مجلس الأمناء بناء على ترشيح رئيس الجامعة، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولمجلس شؤون الجامعات الاستثناء من ذلك. لرئيس الجامعة تكليف أحد نوابه– عند تعددهم– للقيام بمهمات رئيس الجامعة عند غيابه، ولرئيس مجلس شؤون الجامعات تكليف من يراه من النواب– أو غيرهم– بإدارة الجامعة عند خلو منصب رئيسها.

٥-٣-٥ المجلس العلمي Scientific Council:

ينشأ في كل جامعة مجلس يسمى المجلس العلمي يرأسه نائب رئيس الجامعة المختص بالبحث العلمي. يتولى المجلس العلمي الإشراف على الشؤون العلمية لأعضاء هيئة التدريس وشؤون البحوث والدراسات والنشر بالجامعة.

المهام والمسؤوليات:

يتولى المجلس العلمي على الخصوص المهام والمسؤوليات التالية:

- اعتماد توصيات اللجان العلمية بالترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.
- التوصية لمجلس الجامعة بتعيين أعضاء هيئة التدريس.
- الموافقة على التفرغ والاتصال العلمي لأعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم العلمية والأكاديمية الخارجية.
- التوصية لمجلس الجامعة بالموافقة على الاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس من خلال الإعارة أو التعاقد معهم للقطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

- الموافقة على إصدار المجلات والدوريات العلمية.
- التوصية لمجلس الجامعة بإنشاء الجمعيات العلمية وبالقواعد المنظمة للابتعاث والتدريب.

وللمجلس تفويض بعض اختصاصاته لرئيسه وفق القواعد التي يقرها مجلس الأمناء، وله أيضاً تكوين لجان من أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفها به.

تشكيل المجلس:

يتشكل المجلس العلمي برئاسة نائب رئيس الجامعة المختص بالبحث العلمي وعضوية ممثل من كل كلية أو معهد بدرجة أستاذ مشارك associate professor على الأقل، ويصدر بتعيينهم قرار من مجلس الجامعة، بناءً على ترشيح مجلس الكلية أو المعهد المختص، وموافقة رئيس الجامعة. ويعين جميع الأعضاء لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة، ولمجلس الجامعة الاستثناء من ذلك. ويجوز بقرار من مجلس الجامعة تعيين أعضاء آخرين من الأساتذة أو الأساتذة المشاركين بالمجلس على ألا يتجاوز عددهم نصف مجموع الأعضاء ويكون تعيينهم لمدة سنتين قابلة للتجديد، ولمجلس الجامعة الاستثناء من ذلك.

لا يكون اجتماع المجلس صحيحاً إلا إذا حضره ثلثا الأعضاء على الأقل على أن يكون من بينهم رئيس المجلس أو من ينوب عنه، ولرئيس الجامعة رئاسة المجلس إذا حضره. تصدر قرارات المجلس بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين على الأقل، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع، وتعد قراراته نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من رئيس الجامعة خلال (عشرين) يوماً من تاريخ وصولها إليه، فإن اعترض عليها رئيس الجامعة، أعادها إلى المجلس العلمي لدراستها مرة أخرى مشفوعة بوجهة نظره. إذا بقي المجلس على رأيه، فتحال القرارات المعترض عليها إلى مجلس الجامعة لنظرها في أول جلسة عادية أو استثنائية، ولمجلس الجامعة

التصديق على القرارات أو تعديلها أو إلغاؤها، ويكون قراره في ذلك نهائياً.

يعين رئيس الجامعة أمين للمجلس العلمي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بترشيح من رئيس المجلس العلمي– لمدة سنتين قابلة للتجديد. يجتمع المجلس العلمي مرة كل شهر على الأقل بناءً على دعوة من رئيسه أو من ينيبه من أعضاء المجلس، وللرئيس أن يدعو المجلس إلى الاجتماع بناءً على طلب من رئيس الجامعة، أو إذا دعت الحاجة إلى ذلك، أو إذا قدم إليه ثلث أعضائه على الأقل طلباً مكتوباً بذلك.

٥-٣-٦ الكلية أو المعهد:

تتكون الكلية أو المعهد من مجموعة من الأقسام العلمية تنتمي إلى مجال علمي عام، يتولى شؤونها عميد الكلية أو المعهد، ويساعده وكلاء، ويكون للكلية أو المعهد مجلس يسمى "مجلس الكلية أو المعهد" برئاسة العميد.

العمداء ووكلاؤهم Deans and Vice-Deans:

يكون لكل كلية أو معهد عميد من أعضاء هيئة التدريس يكلف بقرار من رئيس الجامعة ويكون تكليفه لمدة سنتين قابلة للتجديد وفق القواعد التي يقرها مجلس أمناء الجامعة. يتولى العميد إدارة الشؤون العلمية، والتعليمية، والإدارية، والمالية، للكلية أو المعهد، ويقدم في نهاية كل عام دراسي تقريراً مفصلاً إلى رئيس الجامعة عن سير أعمال الكلية أو المعهد. يكون لكل كلية أو معهد كذلك وكيل أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس يرشحهم العميد، ويصدر بتكليفهم قرار من رئيس الجامعة لمدة سنتين قابلة للتجديد. يعاون الوكيل العميد في أعماله، وينوب أقدم الوكلاء عن العميد أثناء غيابه أو خلو منصبه، ويتولى أحدهم أمانة مجلس الكلية أو المعهد.

مجلس الكلية أو المعهد:

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس الكلية أو المعهد بالنظر في الأمور العلمية، والإدارية، والمالية، التي تتعلق بالكلية أو المعهد، وبما يصدره كل من مجلس شؤون الجامعات ومجلس الأمناء ومجلس الجامعة من لوائح وقواعد. ويجوز للمجلس تفويض بعض اختصاصاته لرئيسه، وله تكوين لجان من أعضائه أو من غيرهم؛ لدراسة ما يكلفها به.

تشكيل مجلس الكلية أو المعهد:

يشكل رئيس الجامعة مجلس الكلية أو المعهد برئاسة العميد وعضوية جميع الوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية، وللمجلس اضافة لعضوية المجلس حتى ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المعهد، واثنان من ذوي الخبرة، لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة. ولمجلس الكلية أو المعهد دعوة من يراه من الطلبة لحضور جلساته عند مناقشة أمور طلابية. ويكون أحد الوكلاء أميناً للمجلس.

يجتمع مجلس الكلية أو المعهد بدعوة من رئيسه مرة كل شهر على الأقل في العام الدراسي، ويلزم لصحة الاجتماع حضور ثلثي أعضائه على الأقل بمن فيهم الرئيس أو من ينيبه من الوكلاء، وتصدر قراراته بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين على الأقل وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع. تعد قرارات المجلس نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من رئيس الجامعة خلال (عشرين) يوماً لإعادة دراستها. عند بقاء المجلس على رأيه فتحال القرارات المعترض عليها إلى مجلس الجامعة للبت فيها في أول جلسة عادية أو استثنائية ولمجلس الجامعة تصديق القرارات أو تعديلها أو إلغائها.

٥-٣-٧ الأقسام العلمية :

رؤساء الأقسام

يكلف رئيس الجامعة رؤساء الأقسام العلمية في كل كلية بناء على ترشيح من عميد الكلية، لمدة سنتين قابلة للتجديد. يكون رئيس القسم مسؤولاً عن إدارة الأمور العلمية والبحثية والإدارية والمالية للقسم في حدود ما يقرره مجلس الجامعة ومجلس الكلية، ويقدم رئيس القسم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل عام دراسي.

مجالس الأقسام:

يتشكل مجلس لكل قسم علمي من أقسام الكلية أو المعهد برئاسة رئيس القسم، وعضوية أعضاء هيئة التدريس فيه. ويجوز أن يضيف رئيس الجامعة– عند الحاجة– إلى عضوية المجلس بعض أعضاء هيئة التدريس من أقسام أخرى. ويتولى العميد رئاسة المجلس في حالة غياب رئيس القسم أو خلو منصبه.

يختص مجلس القسم بالنظر في الأمور العلمية والمالية والإدارية التي تتعلق بالقسم، وما يصدره كل من مجلس شؤون الجامعات ومجلس الأمناء ومجلس الجامعة من مهام في ضوء اللوائح والقواعد الصادرة، وله تفويض بعض اختصاصاته لرئيسه. ولمجلس القسم تشكيل لجان من أعضائه، أو من غيرهم.

يجتمع مجلس القسم بدعوة من رئيسه مرة كل شهر في العام الدراسي على الأقل، ويلزم لصحة الاجتماع حضور ثلثي أعضائه على الأقل بمن فيهم الرئيس أو من ينيبه من الأعضاء، وتصدر قراراته بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، وعند التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع. تعد قرارات مجلس القسم نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من عميد الكلية أو المعهد خلال سبعة أيام، فإن

اعترض عليها أعادها إلى مجلس القسم لإعادة دراستها، فإن بقي المجلس على رأيه، فتحال القرارات المعترض عليها إلى مجلس الكلية أو المعهد للبت فيها.

٥-٣-٨ المراجعة والتدقيق:

يتولى مجلس شؤون الجامعات حوكمة وتقويم أداء الجامعات أكاديمياً وإدارياً ومالياً، والرقابة على أداء مجالس الأمناء والتحقق من سلامة قراراتها، بينما يتولى مجلس أمناء الجامعة سلطة حوكمة الجامعة، والرقابة على أدائها الأكاديمي والإداري والمالي، وفق أحكام النظام، ويكون مسؤولاً أمام رئيس مجلس شؤون الجامعات. هذا بالإضافة للجهات الحكومية الرقابية (هيئة نزاهة) فيما يخص الجامعات التي تمول جزئياً أو كلياً من المال العام.

الفصل السادس

نظم الحوكمة بالجامعات المصرية

GOVERNANCE SYSTEMS IN
EGYPTIAL UNIVERSITIES

٦-١ مقدمة:

يمكن تقسيم الجامعات بمصر إلي ثلاث أنواع رئيسية، الأولى هي الجامعات الحكومية المدعومة مالياً من الحكومة المصرية؛ ثم الجامعات الأهلية، وهي جامعات لا تهدف للربح؛ وثالثهم الجامعات الخاصة، وهي جامعات مملوكة للقطاع الخاص. ذلك بالإضافة لجامعة الأزهر، وأكاديميات حكومية وخاصة متخصصة في مجالات معينة، وكليات عسكرية وشرطية تديرها وتُشرف عليها وزارة الدفاع أو وزارة الداخلية يلتحق خريجيها بالقوات المسلحة والشرطة المصرية، وأكاديميات ومعاهد منشأة باتفاقيات إطارية (مثل الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري). كما توجد أيضاً جامعات وفروع لجامعات مصرية خارج البلاد، وفروع لجامعات أجنبية بمصر، وجامعات باتفاقيات دولية (مثل الجامعة الأمريكية بالقاهرة)، وجامعات ذات طبيعة خاصة (مثل الجامعة المصرية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا)، وذلك بخلاف المعاهد العليا.

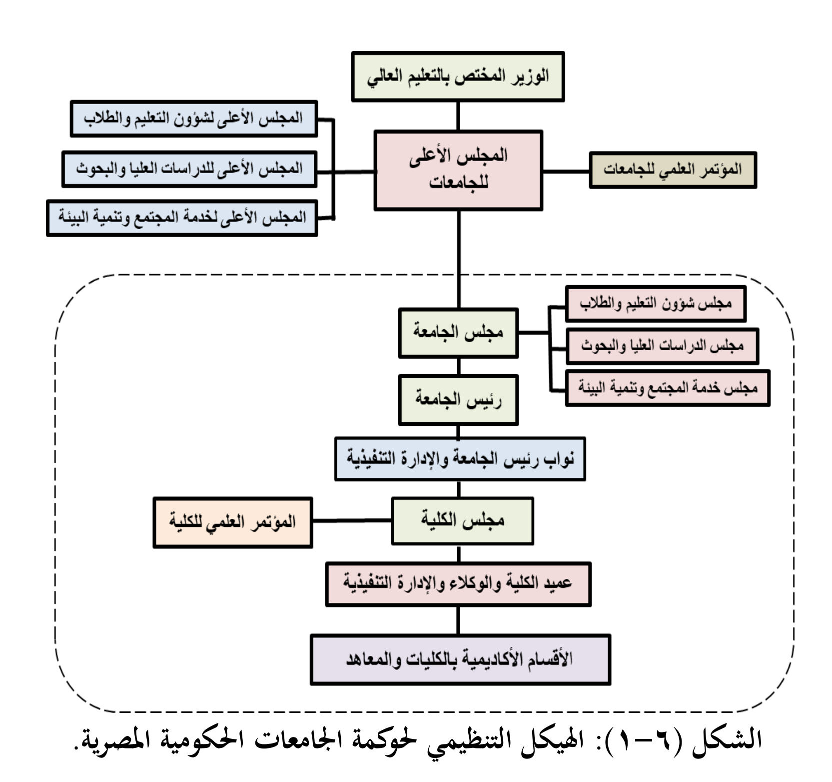
٦-٢ حوكمة الجامعات الحكومية

Governance of Public Universities:

الجامعات المصرية الحكومية Egyptian Public Universities هي منشآت التعليم العالي المملوكة بالكامل للحكومة المصرية وتمول من المال العام. لا تهدف الجامعات الحكومية للربح، وتختص بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي الحكومي والبحث العلمي، وتهدف خدمة العملية التعليمية وخدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً. تعامل الجامعات الحكومية كهيئات عامة ذات طابع علمي وثقافي، ولكل منها شخصية اعتبارية، ولها موازنة خاصة بها تُعد على نمط موازنات الهيئات العامة. ينظم القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وتعديلاتهما العمل والمراقبة داخل الجامعات الحكومية المصرية، [قانون تنظيم الجامعات المصرية، ١٩٧٢؛ اللائحة التنفيذية، ١٩٧٥].

٦-٢-١ حوكمة نظام الجامعات:

تستخدم الجامعات الحكومية الهيئات والمجالس الحاكمة المركزية، في نظام حوكمة مزدوج غير متماثل، وتحديداً من خلال ما يسمى "المجلس الأعلى للجامعات"؛ ومجالس الجامعات ومجالسها المعاونة؛ وذلك بالإضافة للإدارة التنفيذية للجامعة، والكليات والمعاهد والأقسام الأكاديمية ووحداتهم المساعدة. تتمثل الرقابة الداخلية بالجامعة في مجلس الجامعة ومجالس الكليات ووجود ما يسمى "المؤتمر العلمي" للكلية والقسم، ولكنه يصدر توصيات غير ملزمة، وذلك بالإضافة للرقابة الخارجية متمثلة في المجلس الأعلى للجامعات ووجود ما يسمى "المؤتمر العلمي" للجامعة، بالإضافة للأجهزة الرقابية الحكومية. يوضح الشكل (٦-١) الهيكل التنظيمي لحوكمة الجامعات الحكومية المصرية.



الشكل (٦-١): الهيكل التنظيمي لحوكمة الجامعات الحكومية المصرية.

ينظم القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ وتعديلاته حوكمة العمل والمراقبة داخل الجامعات الحكومية المصرية، بينما تحدد اللائحة التنفيذية للقانون والصادرة بالقرار رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥، وتعديلاتها، الإطار العام والأحكام التفصيلية فيما يخص شروط ومتطلبات وإجراءات إنشاء الجامعة وبدء الدراسة بها؛ ونظام العمل بالمجلس الأعلى للجامعات وبمجالس الجامعات ومجالسها المساعدة؛ وشروط وضوابط تعيين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وشؤون التعليم والطلاب. يبين القرار الصادر بإنشاء الجامعة تكوين الجامعة، والكليات والمعاهد والوحدات البحثية التي تتكون منها الجامعة؛ وتشكيل مجالسها الجامعية واللجان المنبثقة عنها واختصاصات ونظم العمل بكل منها، والأحكام المنظمة لها؛ والدرجات العلمية والشهادات التي تمنحها الجامعة والشروط العامة للحصول عليها.

يعتبر القانون أموال الجامعات الحكومية أموالاً عامة، ولكنه يتيح لها أن تتصرف في أموالها وتديرها بنفسها، أو أن تساهم في إنشاء ودعم جامعات أهلية أو القيام بمشروعات ذات طبيعة تعليمية أو بحثية أو خدمية لتوفير موارد للجامعة للنهوض بأغراضها في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ولكن يُخضع التصرف في أموالها وإدارتها ونظام حساباتها لأحكام اللوائح المالية والحسابية التي تصدر بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي وبالتنسيق مع وزارة المالية.

بالرغم من أن القانون المنظم ينص على أن الدولة تكفل استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج، فإن دور الدولة يظهر من خلال الدور الذي يقوم به الوزير المختص بالتعليم العالي كرئيس أعلى للجامعات، والمشرف عليها– خصوصاً في تعين القيادات الجامعية، ورئاسته للمجلس الأعلى للجامعات والمجالس العليا المعاونة، وكذلك تظهر في سلطة المجلس الأعلى للجامعات في رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات الحكومية بما يتفق مع تحقيق الأهداف القومية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية للبلاد؛ وكذلك في سلطاته التنفيذية المتعددة. وقد يكون ذلك مقبولاً بعض الشيء نظراً لأنها جامعات حكومية تمول تمويلاً كاملاً من الدولة.

أ) الوزير المختص بالتعليم العالي:

الوزير المختص بالتعليم العالي هو الرئيس الأعلى للجامعات ويشرف عليها بحكم منصبه، وله أن يطلب إلى المجالس العليا المعاونة للمجلس الأعلى للجامعات أو المجالس الجامعية أو اللجان الفنية المختصة بحث أو دراسة موضوعات معينة متصلة بالسياسة العامة للتعليم الجامعي وحاجة البلاد وتقدمها، وذلك لإبداء الرأي فيها واتخاذ قرار بشأنها، وله أن يدعو هذه المجالس واللجان إلى الاجتماع تحت رئاسته ليعرض عليها ما يراه من موضوعات. للوزير منفرداً سلطة العرض على رئيس

الجمهورية فيما يخص إنشاء جامعات وكليات ومعاهد جديدة وتعين قيادات الجامعة، وله إصدار قرار إنشاء معاهد تابعة للكليات أو أقسام عملية بالكليات بعد أخذ رأي مجلس الجامعة المعنية. له أيضاً أن يطلب من رئيس الجامعة المختص التحقيق في أية وقائع يحيلها إليه وذلك طبقاً للقواعد والإجراءات المنصوص عليها بالقانون المنظم وموافاته بتقرير عن نتيجة التحقيق.

ب) المجلس الأعلى للجامعات Supreme Council of Universities:

ينشأ مجلس يسمى "المجلس الأعلى للجامعات" يتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي والتنسيق بين الجامعات الحكومية في أوجه نشاطها المختلفة.

المهام والمسؤوليات:

يحدد القانون واللائحة المنظمة مهام ومسؤوليات المجلس الأعلى للجامعات فيما يخص الجامعات الحكومية، أهمها:

- رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات الحكومية والتنسيق فيما بينها بما يتفق مع تحقيق الأهداف القومية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية للبلاد؛
- رسم الإطار العام للوائح الفنية والمالية والإدارية؛
- التوصية بالموافقة على إنشاء الجامعات والكليات والمعاهد والأقسام العلمية؛
- التنسيق بين الجامعات الحكومية بشأن نظم الدراسة والامتحان والدرجات العلمية بها، والتنسيق بين الكليات والمعاهد والأقسام المتناظرة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛
- تنظيم توزيع العمل بين أعضاء هيئة التدريس والأساتذة المتفرغين والغير

المتفرغين على نحو يحقق الاستفادة الكاملة من خبرتهم؛

- تحديد وإنشاء تخصصات الأستاذية؛
- تنظيم قبول الطلاب وتحديد أعدادهم بالكليات والمعاهد؛
- التوصية بالموافقة بتشكيل لجان ترشيح رؤساء الجامعات والعمداء، وتنظيم عملها وشروط الترشح ومعايير المفاضلة؛
- التوصية بإقالة رئيس الجامعة؛
- وضع اللائحة التنفيذية للجامعات واعتماد اللوائح الداخلية للكليات والمعاهد؛
- وضع النظم الخاصة بتطوير وتقويم الأداء الجامعي؛
- إبداء الرأي فيما يعرضه الوزير المختص بالتعليم العالي أو إحدى الجامعات من مسائل؛
- المتابعة الدورية لتنفيذ سياساته وقراراته في الجامعات.

يلاحظ أن مهام ومسؤوليات المجلس الأعلى للجامعات هي مهام جزء منها تنسيقي تمثل رسم السياسات ومتابعة سير العملية التعليمية والتنسيق بين الجامعات، وجزء أخر تنفيذي يتمثل وضع اللوائح والنظم والضوابط المنظمة، وتشكيل لجان ترشيح رؤساء الجامعات والتوصية بإقالة رئيس الجامعة.

التشكيل:

يشكل المجلس الأعلى للجامعات برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي، وعضوية:

- رؤساء الجامعات الحكومية؛
- خمسة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون

العامة، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد، بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد أخذ رأى المجلس الأعلى للجامعات؛

- أمين المجلس الأعلى للجامعات.

ت) أمين المجلس الأعلى للجامعات:

للمجلس الأعلى للجامعات أميناً يشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات المصرية الخاضعة للقانون المنظم، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض الوزير المختص بالتعليم العالي، ويكون في درجة نائب رئيس الجامعة. يقوم الأمين بأعمال أمانة المجلس ويشرف على الأجهزة التي تتكون منها الأمانة، ويتولى إعداد الدراسات وجمع البيانات والإحصاءات الخاصة بالموضوعات التي ينظرها المجلس.

يعاون المجلس الأعلى للجامعات ثلاثة مجالس هي: المجلس الأعلى لشؤون التعليم والطلاب، والمجلس الأعلى للدراسات العليا والبحوث، والمجلس الأعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ بالإضافة لما يسمى "المؤتمر العلمي للجامعات".

- **المجلس الأعلى لشؤون التعليم والطلاب:**

Supreme Council for Education and Student Affairs

يعاون المجلس الأعلى لشؤون التعليم والطلاب المجلس الأعلى للجامعات في ممارسة اختصاصاته في مجال التعليم والطلاب، وتعرض قراراته على المجلس الأعلى للجامعات لتقرير ما يراه في شأنها. يُشكل المجلس برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي أو من ينيبه، وعضوية نواب رؤساء الجامعات للتعليم والطلاب وأمين المجلس الأعلى للجامعات.

- **المجلس الأعلى للدراسات العليا والبحوث:**

Supreme Council for Postgraduate Studies and Research

يعاون المجلس الأعلى للدراسات العليا والبحوث المجلس الأعلى للجامعات في ممارسة اختصاصاته في مجال الدراسات العليا والبحوث، وتعرض قراراته على المجلس الأعلى للجامعات لتقرير ما يراه في شأنها. يُشكل المجلس برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي أو من ينيبه، وعضوية نواب رؤساء الجامعات للدراسات العليا والبحوث وأمين المجلس الأعلى للجامعات.

- **المجلس الأعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة:**

Supreme Council for Community Service and Environmental Development

يعاون المجلس الأعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المجلس الأعلى للجامعات في ممارسة اختصاصاته في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتعرض قراراته على المجلس الأعلى للجامعات لتقرير ما يراه في شأنها. يُشكل المجلس برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي أو من ينيبه، وعضوية نواب رؤساء الجامعات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة وأمين المجلس الأعلى للجامعات.

- **المؤتمر العلمي للجامعات** Universities Scientific Conference:

ينشأ ما يسمى "المؤتمر العلمي للجامعات"، وتكون أهم مهامه النظر ومناقشة السياسة العامة للتعليم الجامعي وتقييم النظم المقررة في شأنها ومراجعتها واقتراح تعديلها بما يحقق جودة العملية التعليمية ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة وما يعرضه عليه الوزير المختص بالتعليم العالي من موضوعات ويصدر توصياته في هذا الشأن.

يُشكل المؤتمر العلمي للجامعات الحكومية برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي وعضوية أعضاء المجلس الأعلى للجامعات الحكومية وأعضاء المجالس العليا الثلاثة

التي تعاونه. يدعو الوزير المختص بالتعليم العالي المؤتمر العلمي للجامعات للانعقاد في نهاية كل عام جامعي.

٦-٢-٢ حوكمة العمل داخل الجامعة :

تنشأ الجامعات الحكومية بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض الوزير المختص بالتعليم العالي، وموافقة المجلس الأعلى للجامعات. يتولى حوكمة وتنظيم وإدارة وتصريف شؤون الجامعة الهيئات التالية:

- مجلس الجامعة؛
- رئيس الجامعة ونوابه وإدارته التنفيذية؛
- الكليات والمعاهد والأقسام بمجالسها الحاكمة.

ويعاون مجلس الجامعة في أداء مهامه ثلاثة مجالس منبثقة، هي مجلس شؤون التعليم والطلاب، ومجلس الدراسات العليا والبحوث، ومجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

أ) مجلس الجامعة University Council:

ينشأ بكل جامعة مجلس يسمى "مجلس الجامعة" يتولى المسائل التنفيذية ومسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة بالجامعة.

المهام والمسؤوليات:

يتولى مجلس الجامعة المهام والمسؤوليات التنفيذية والتنسيقية التالية:

- رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية والانشاءات في الجامعة وتنظيمها، ومتابعة تنفيذها؛
- وضع الخطط الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة؛

- إبداء الرأي في إنشاء الكليات والمعاهد والأقسام التابعة للجامعة؛
- اقتراح اللوائح الداخلية لكليات الجامعة ومعاهدها، وإصدار اللوائح الخاصة بكافة المنشآت الجامعية؛
- اقتراح تخصصات الأستاذية بالجامعة؛
- تنظيم قبول الطلاب بكليات الجامعة ومعاهدها وتحديد أعدادهم؛
- تنظيم شؤون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية، وشئون الخدمات الطلابية والمنح والمكافآت الدراسية؛
- وضع النظام العام للدروس والمحاضرات والبحوث والتدريب العملي وأعمال الامتحان والانتداب؛
- منح الدرجات والشهادات العلمية والدبلومات، ومنح الدرجات الفخرية؛
- تحديد مواعيد بدء الدراسة، ووقف الدراسة في الكليات والمعاهد؛
- تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ونقلهم؛
- الطلب من رئيس الجامعة إصدار قرار إقالة عميد كلية أو معهد تابع للجامعة من العمادة قبل نهاية مدته؛
- تدبير أموال الجامعة واستثمارها وإدارتها والتصرف فيها، وقبول التبرعات؛
- تنظيم الشئون الإدارية والمالية، وإصدار اللوائح الفنية والمالية والإدارية للوحدات ذات الطابع الخاص، بالتنسيق مع وزارة المالية؛
- إعداد مشروعات الموازنة وإقرار الحساب الختامي للجامعة؛
- الترخيص لرئيس الجامعة في أجراء التصرفات القانونية؛
- مناقشة تقارير رئيس الجامعة والتقارير السنوية للكليات والمعاهد وتوصيات المؤتمرات العلمية، وتقييم النظم الجامعية ومراجعتها وتجديدها؛

- إبداء الرأي فيما يتعلق بجميع مسائل التعليم والبحوث وخدمة المجتمع، والموضوعات التي يحيلها إليه الوزير المختص بالتعليم العالي أو رئيس المجلس الأعلى للجامعات، والمسائل الأخرى التي يختص بها وفقاً للقانون.

ولمجلس الجامعة إلغاء القرارات الصادرة من مجالس الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة إذا كانت مخالفة للقوانين أو اللوائح أو القرارات التنظيمية المعمول بها.

التشكيل:

يُشكل مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة وعضوية كل من:

- نواب رئيس الجامعة؛
- عمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة؛
- أربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في الشؤون العامة وشؤون التعليم الجامعي، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الجامعة، ولا يجوز أن يجمعوا بين عضوية أكثر من مجلس من مجالس الجامعات الحكومية.

ويحضر أمين الجامعة جلسات المجلس ويشارك في مناقشاته، ولكنه ليس له حق التصويت، ويتولى أمانة المجلس.

ب) رئيس الجامعة University President:

يُعين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، بناءً على عرض الوزير المختص بالتعليم العالي، وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، في ضوء مشروع يقدمه كل مرشح لتطوير الجامعة في كافة المجالات. يشترط في رئيس الجامعة أن يكون قد شغل وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات الحكومية لمدة خمس سنوات على الأقل، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد. يصدر بتشكيل لجنة

اختيار رئيس الجامعة المشار إليها وبتنظيم عملها وضوابط وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، قرار من الوزير المختص بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات. إذا أخل رئيس الجامعة بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئولياته الرئاسية، فإنه يجوز إقالته من منصبه قبل نهاية مدة تعيينه بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على توصية المجلس الأعلى للجامعات.

يتولى رئيس الجامعة إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، ويكون مسؤولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح، ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى. يؤخذ رأي رئيس الجامعة في تعيين نوابه وأمين الجامعة، وله إقالة عميد أي كلية أو معهد تابع للجامعة من العمادة قبل نهاية مدته بناءً على طلب مجلس الجامعة. لرئيس الجامعة إصدار قرارات تعيين رؤساء الأقسام بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد، وله إصدار قرارات مسببة بتنحية رئيس مجلس القسم عن الرئاسة في حالة إخلاله بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئوليات منصبه بعد أخذ رأى مجلس الكلية أو المعهد المعني.

لرئيس الجامعة في حال الإخلال بالنظام أن يوقف الدراسة كلها أو بعضها، على أن يعرض قرار الوقف على مجلس الجامعة خلال أسبوع، وعلى الوزير المختص بالتعليم العالي خلال ثلاثة أيام. لرئيس الجامعة أن يدعو المجالس واللجان بالجامعة إلى الاجتماع كما له أن يعرض عليها ما يراه من الموضوعات.

يقدم رئيس الجامعة بعد العرض على مجلس الجامعة تقريراً في نهاية كل عام جامعي إلى الوزير المختص بالتعليم العالي للعرض على المجلس الأعلى للجامعات بشأن كافة مهام ومسؤوليات وأنشطة الجامعة وتقييمها ومراجعتها واقتراحات النهوض بها.

ت) نواب رئيس الجامعة University Vice Presidents:

يكون لكل جامعة ثلاث نواب لرئيس الجامعة يعاونونه في إدارة شؤون الجامعة، وهم: نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، ولشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي، ولشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويقوم أقدمهم مقام رئيس الجامعة عند غيابه. ويكون تعيين نائب رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض الوزير المختص بالتعليم العالي بعد أخذ رأى رئيس الجامعة. ويشترط في نائب رئيس الجامعة أن يكون قد شغل وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات الحكومية الخاضعة للقانون المنظم رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ لمدة خمس سنوات على الأقل، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد. يتم تحديد اختصاصات نائب رئيس الجامعة في قرار تعيينه، ويرأس المجلس المعني بشؤون اختصاصه على مستوى الجامعة.

على غرار المجلس الأعلى للجامعات، يعاون مجلس الجامعة ثلاثة مجالس متخصصة هي: مجلس شؤون التعليم والطلاب، ومجلس الدراسات العليا والبحوث، ومجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ث) مجلس شؤون التعليم والطلاب

Council for Education and Student Affairs :

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس شئون التعليم والطلاب بالنظر في المسائل الآتية فيما يخص المرحلة الجامعة (البكالوريوس أو الليسانس):

- دراسة وإعداد السياسة العامة للدراسة والتعليم والأنشطة الطلابية في الجامعة وتنظيمها، ومتابعة تنفيذها؛
- تحقيق التعاون والتنسيق بين أقسام وكليات ومعاهد الجامعة فيما يخص الدراسة والمقررات الدراسية المتماثلة؛

- إعداد النظام العام للدروس والمحاضرات والتمرينات العملية وأعمال الامتحان؛
- تحديد مواعيد الامتحان في كليات الجامعة ومعاهدها؛
- الإعفاء من بعض المقررات أو من بعض الامتحانات؛
- تنظيم قبول الطلاب وتحديد أعدادهم، وتنظيم شؤون الخدمات الطلابية والنشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي للطلاب؛
- إبداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعات فيما يخص شئون الدراسة والتعليم والطلاب؛
- مناقشة تقارير الكليات والمعاهد وتوصيات المؤتمرات العلمية فيها والتقرير السنوي لنائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، وتقييم نظم الدراسة والامتحان ونظم الخدمات الطلابية وشئون الطلاب المختلفة ومراجعتها بما يكفل النهوض بها؛
- حصر وتحليل جميع البيانات والإحصاءات المتعلقة بالتعليم والطلاب؛
- المسائل التي يحيلها إليه مجلس الجامعة، والمسائل الأخرى التي يختص بها وفقاً للقانون.

التشكيل:

يشكل مجلس شؤون التعليم والطلاب برئاسة نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، وعضوية:

- وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة لشؤون التعليم والطلاب؛
- عدد (٣– ٥) من ذوي الخبرة في الشؤون الجامعية والشؤون العامة، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس شؤون التعليم والطلاب وموافقة مجلس الجامعة، ولا يجوز أن يجمعوا بين هذه العضوية وبين عضوية مجلس الجامعة.

ج) مجلس الدراسات العليا والبحوث:

Council for Postgraduate Studies and Research

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس الدراسات العليا والبحوث بالنظر في المسائل الآتية فيما يخص الدراسات العليا والبحوث في الجامعة:

- **دراسة وإعداد السياسة العامة والخطط والبرامج في الجامعة، وتنظيمها ومتابعة تنفيذها؛**
- **رسم سياسة تحقيق التعاون والتنسيق بين الأقسام والمقررات الدراسية المتماثلة في الكليات والمعاهد؛**
- **تنظيم قبول طلاب الدراسات العليا، وإعفاءهم من بعض المقررات الدراسية ومن امتحاناتها؛**
- **اعتماد قيد طلاب الدراسات العليا وتسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه وتعيين لجان الحكم على الرسائل، وإلغاء القيد والتسجيل؛**
- **تحديد مواعيد امتحانات الدراسات العليا في كليات الجامعة ومعاهدها؛**
- **إعداد خطة عامة للبعثات والإجازات الدراسية والإيفاد على المنح الأجنبية بالجامعة، والإيفاد في البعثات والاجازات الدراسية وعلى المنح الأجنبية؛**
- **إعداد خطة إيفاد أعضاء هيئة التدريس في مهمات علمية ولحضور المؤتمرات والندوات العلمية والحلقات الدراسية، ومتابعة تنفيذها، والترخيص للأساتذة بإجازات التفرغ العلمي؛**
- **إعداد برنامج لاستكمال أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ولتكوين مجموعات بحثية متكاملة في التخصصات المختلفة؛**
- **إعداد مشروع موازنة البحث العلمي في الجامعة، ووضع نظام الصرف من بنود موازنته.**

- أبداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعات فيما يخص شئون الدراسات العليا والبحوث.
- مناقشة تقارير الكليات والمعاهد وتوصيات المؤتمرات العلمية فيها والتقرير السنوي لنائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، وتقييم نظم الدراسات العليا والبحوث في الجامعة ومراجعتها بما يكفل النهوض بها؛
- إدارة صندوق البحث العلمي في الجامعة؛
- تنظيم وتفعيل التواصل البحثي بين الهيئات العلمية والفنية المختلفة وكليات الجامعة ومعاهدها المختصة؛
- تشجيع نشر البحوث العلمية في الجامعة وتبادلها مع العلماء والهيئات العلمية في داخل البلاد وخارجها؛
- توزيع موازنة البحث العلمي في الجامعة وفقاً للبرامج المقترحة؛
- المسائل التي يحيلها إليه مجلس الجامعة، والمسائل الأخرى التي يختص بها وفقاً للقانون.

التشكيل:

يشكل مجلس الدراسات العليا والبحوث برئاسة نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، وعضوية:

- وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث؛
- عدد (٣– ٥) من ذوي الخبرة في مواقع الإنتاج والبحوث والخدمات، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الدراسات العليا والبحوث وموافقة مجلس الجامعة، ولا يجوز أن يجمعوا بين هذه العضوية وبين عضوية مجلس الجامعة.

ح) مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

Council for Community Service and Environmental Development

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالنظر في المسائل الآتية:

- دراسة وإعداد السياسة العامة والخطط والبرامج التي تكفل تحقيق دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛
- دراسة وإعداد السياسة العامة لإنشاء وإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدماتها للمجتمع، وذلك فيما عدا المستشفيات الجامعية؛
- دراسة وإعداد السياسة العامة لإعداد وتنفيذ برامج تدريب أفراد المجتمع، وتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحاضرات العامة التي تستهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛
- دراسة مشاكل القطاعات الإنتاجية والخدمية ومواقع العمل في المجتمع ودور البحث العلمي التطبيقي في حلها؛
- المسائل التي يحيلها مجلس الجامعة، والمسائل الأخرى التي يختص بها وفقا للقانون.

التشكيل:

يشكل مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة برئاسة نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة وعضوية:

- وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛
- عدد (٣– ٥) من ذوي الخبرة في مجالات الإنتاج والخدمات والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس

خدمة المجتمع وتنمية البيئة وموافقة مجلس الجامعة، ولا يجوز لهم الجمع بين هذه العضوية وعضوية مجلس الجامعة.

تعرض قرارات المجالس الثلاثة في المسائل المتعلقة بالتخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة على مجلس الجامعة ليقرر ما يراه في شأنها، وتكون قرارات هذه المجالس في المسائل التنفيذية نافذة بعد اعتمادها من رئيس الجامعة، وله عند الحاجة عرضها على مجلس الجامعة.

خ) أمين الجامعة والإدارة التنفيذية للجامعة:

يكون للجامعة أمين يعين بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض الوزير المختص بالتعليم العالي بعد أخذ رأى رئيس الجامعة، من بين ذوي الخبرة بالشئون الجامعية. يتولى أمين الجامعة الأعمال الإدارية والمالية في الجامعة تحت إشراف رئيس الجامعة ونواب الرئيس كل في مجاله، ويكون مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح والنظم الإدارية والمالية المقررة في حدود اختصاصه.

يعاون أمين الجامعة أمينان مساعدان من العاملين من ذوي الكفاءة في الجامعة، أحدهما للشؤون المالية والأخر للشؤون الإدارية، ويقوم أقدمهما مقامه عند غيابه، كما يجوز تعيين أمين مساعد ثالث للجامعة عند الضرورة. يعاون رئيس الجامعة كذلك الإدارة التنفيذية بالجامعة ممثلة في هيئة مكتب رئيس الجامعة وكافة الإدارات المساعدة بالجامعة.

٦-٢-٣ الحوكمة على مستوى الكلية أو المعهد:

تتكون كل جامعة من عدد من الكليات والمعاهد، ويتم إنشاء الكليات والمعاهد بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض الوزير المختص بالتعليم العالي، وبعد أخذ رأى مجلس الجامعة، وموافقة المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الوزراء. يجوز أن تنشأ

معاهد تابعة للكليات بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي، بناءً على اقتراح مجلس الجامعة وموافقة المجلس الأعلى للجامعات، إذا كانت الدراسة فيها تتصل بأكثر من قسم من الأقسام، وتعامل هذه المعاهد كأقسام الكلية.

يتولى إدارة كل كلية أو معهد تابع للجامعة كل من:

- مجلس الكلية أو المعهد؛
- عميد الكلية أو المعهد، ويعاونه وكلاء الكلية أو المعهد؛

ويتولى إدارة كل قسم من أقسام الكلية أو المعهد التابع للجامعة كل من:

- مجلس القسم؛
- رئيس مجلس القسم.

أ) مجلس الكلية أو المعهد Faculty Council:

لكل كلية أو معهد مجلس يسمى "مجلس الكلية أو المعهد" يكون مسؤولاً عن شؤون التخطيط والتنسيق والتنظيم والتنفيذ بالكلية أو المعهد.

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس الكلية أو المعهد التابع للجامعة بالنظر في المسائل الآتية:

- رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية وخدمة المجتمع في الكلية أو المعهد، وتنظيمها وتنسيقها بين الأقسام المختلفة، ومتابعة تنفيذ هذه السياسات؛
- رعاية الأنشطة الاجتماعية والرياضية للطلاب بالكلية؛
- وضع خطة استكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبة بالكلية؛

- إعداد الخطة العامة للبعثات والإيفاد على المنح الأجنبية والإجازات الدراسية بالكلية ورفعها لمجلس الدراسات العليا والبحوث؛
- الترشيح للبعثات والإيفاد والمهمات العلمية والاعارات وإجازات التفرغ العلمي؛
- إعداد برنامج لاستكمال أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المعهد، ورفعه لمجلس الجامعة؛
- تنظيم قبول الطلاب واقتراح أعدادهم، وتحويلهم ونقل قيدهم من وإلى الكلية أو المعهد، وإعداد سياسات وخطط لتشجيع الدراسة في بعض أقسام الكلية أو المعهد؛
- التوصية بقيد طلاب الدراسات العليا وتسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه وتعيين لجان الحكم على الرسائل، وإلغاء القيد والتسجيل؛
- تنظيم الدروس والمحاضرات والبحوث والتمرينات العملية وأعمال الامتحان؛
- إقرار المحتوى العلمي للمقررات الدراسية والتنسيق بينها في الأقسام المختلفة؛
- إعداد سياسة تيسير حصول الطلاب على الكتب والمذكرات الجامعية وتشجيع التأليف في المقررات الدراسية؛
- رسم الإطار العام لنظام العمل في أقسام الكلية أو المعهد وتنظيم التنسيق بين الأقسام المختلفة؛
- إبداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعات، وإعداد اللائحة الداخلية للكلية أو المعهد؛
- وضع اللائحة الداخلية لمكتبة الكلية أو المعهد؛
- مناقشة التقرير السنوي للكلية أو المعهد وتقارير الأقسام وتوصيات المؤتمرات

العلمية، وتقييم نظم الدراسة والامتحان والبحث في الكلية أو المعهد ومراجعتها وتجديدها في ضوء كل ذلك وفى إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة؛

- تنظيم الشئون الإدارية والمالية، وإعداد مشروع موازنة الكلية أو المعهد، وتوزيع الاعتمادات المالية على الأقسام؛
- تحديد مواعيد الامتحانات ووضع جداولها وتوزيع أعمالها وتشكيل لجانها وتحديد واجبات الممتحنين وإقرار نتائج الامتحانات في الكلية أو المعهد؛
- اقتراح منح الدرجات والشهادات العلمية والدبلومات من الكلية أو المعهد، ورفعها لمجلس الجامعة؛
- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المعهد ونقلهم وندبهم من أو إلى الكلية أو المعهد؛
- اقتراح قبول التبرعات؛
- المسائل الأخرى التي يحيلها عليه رئيس الجامعة أو عميد الكلية، والمسائل الأخرى التي يختص بها وفقاً للقانون.

التشكيل:

يشكل مجلس الكلية أو المعهد برئاسة العميد، وعضوية كل من:

- وكلاء الكلية؛
- رؤساء الأقسام؛
- أستاذ من كل قسم، بحيث يتناوب العضوية أساتذة القسم دورياً كل سنة بترتيب أقدميتهم في الأستاذية؛
- خمسة أساتذة على الأكثر ممن لا يتمتعون بعضوية المجلس لمدة سنة قابلة

للتجديد، بعد موافقة مجلس الجامعة وبناءً على طلب مجلس الكلية أو المعهد؛

- أستاذ مساعد ومدرس في الكليات والمعاهد التي لا يزيد عدد الأقسام فيها على عشرة، وأستاذين مساعدين ومدرسين إذا زاد عدد الأقسام على عشرة، بحيث يتناوب العضوية دورياً كل سنة بترتيب الأقدمية في كل فئة؛
- ثلاثة أعضاء على الأكثر ممن لهم دراية خاصة بالتخصصات التي تدرس في الكلية أو المعهد، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بناءً على اقتراح مجلس الكلية أو المعهد وموافقة مجلس الجامعة، ولا يجوز لهؤلاء الأعضاء أن يجمعوا بين عضوية أكثر من مجلس من مجالس الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية، ولا أن يجمعوا بين عضوية مجلس الكلية أو المعهد وعضوية مجلس الجامعة.

يمكن للمجلس دعوة رؤساء الأقسام التي تقوم بأعباء التدريس بكلية أو معهد غير كليتهم أو معهدهم لحضور مجلس هذه الكلية أو المعهد عند النظر في المسائل الداخلة في اختصاص أقسامهم، ولكن ليس لهم حق التصويت. لا يحضر الأساتذة المساعدون والمدرسون الأعضاء بالمجلس اجتماعات المجلس عند النظر في شئون توظيف الأساتذة، ولا يحضر المدرسون منهم عند النظر في شئون توظيف الأساتذة المساعدين.

ب) عميد الكلية أو المعهد Dean:

يعين عميد الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض الوزير المختص بالتعليم العالي، وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، في ضوء مشروع يتقدم به طالب الترشح لتطوير الكلية أو المعهد في كافة المجالات. ويصدر بتشكيل اللجنة المشار إليها وبتنظيم عملها وضوابط وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، قرار من الوزير المختص بعد موافقة المجلس الأعلى

للجامعات. لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة أو أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية أو المعهد للقيام بعمل العميد، في حالة عدم وجود أساتذة في الكلية أو المعهد. إذا أخل العميد بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئولياته، فإنه يجوز إقالته من العمادة قبل نهاية مدته بقرار من رئيس الجامعة، بناء على طلب مجلس الجامعة.

يكون العميد مسؤولاً عن تصريف أمور الكلية وإدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية، وتنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك عن تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين، وإبلاغ محاضر الجلسات والقرارات إلى رئيس الجامعة، وكذلك إبلاغ الهيئات والسلطات الجامعية المختصة بقرارات مجلس الجامعة التي يجب إبلاغها إليها.

يقدم العميد، بعد العرض على مجلس الكلية أو المعهد، تقريراً إلى رئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي عن شئون التعليم والبحوث والأنشطة الأخرى في الكلية أو المعهد وذلك تمهيداً للعرض على مجلس الجامعة. وللعميد أن يدعو إلى اجتماع مجالس الأقسام واللجان المشكلة في الكلية أو المعهد، كما له أن يعرض عليها ما يراه من موضوعات. يتم استطلاع رأي العميد في تعيين رؤساء الأقسام بالكلية أو المعهد.

ج) وكلاء الكلية أو المعهد Vice Deans:

يعاون عميد الكلية أو المعهد في إدارة شؤونها وكيلان، يختص أحدهما بشؤون التعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشؤون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية، ويختص الآخر بشؤون الدراسات العليا والبحوث. يجوز تعيين وكيل ثالث يختص بشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويجوز كذلك الاكتفاء في بعض الكليات أو المعاهد بتعيين وكيل واحد. يقوم أقدم الوكلاء مقام العميد عند غيابه. يكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو المعهد

بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح العميد، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

د) المؤتمر العلمي للكلية أو المعهد Faculty Scientific Conference

يعتبر المؤتمر العلمي للكلية أو المعهد بمثابة جهة التقييم الداخلي بالكلية، إذ يختص المؤتمر العلمي للكلية أو المعهد بتدارس ومناقشة كافة شئون التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الكلية أو المعهد، وتقييم النظم المقررة في شأنها ومراجعتها واقتراح تعديلها بما يحقق جودة العملية التعليمية ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة.

يتشكل المؤتمر العلمي للكلية أو المعهد برئاسة العميد وعضوية جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المعهد، وممثلين عن المدرسين المساعدين والمعيدين في الكلية أو المعهد، بجانب ممثلين عن الطلاب من بين الطلاب المتفوقين في الدراسة. وتبين اللائحة التنفيذية للقانون كيفية تمثيل كل من المدرسين المساعدين والمعيدين والطلاب بالمؤتمر العلمي. يدعو عميد الكلية أو المعهد المؤتمر العلمي للكلية أو المعهد إلى الاجتماع مرة واحدة على الأقل خلال العام الجامعي، وتصدر عن الاجتماع توصيات فقط، تعرض على مجالس الأقسام ومجلس الكلية أو المعهد.

٦-٢-٤ الحوكمة على مستوى القسم:

تتكون كل كلية من عدد من الأقسام يتولى كل منها تدريس المقررات الدراسية والقيام بأبحاث علمية في التخصصات التي تدخل في اختصاصه. تنشأ هذه الأقسام بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد أخذ رأى مجلس الجامعة وموافقة المجلس الأعلى للجامعات. تحدد اللائحة الداخلية لكل كلية أو معهد تابع للجامعة أقسام الكلية وما يحتويه كل قسم من تخصصات، ويكون

لكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية والمالية.

أ) مجلس القسم:

لكل قسم مجلس يسمى "مجلس القسم" يكون مسؤولاً عن جميع الأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم.

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس القسم بالمهام والمسؤوليات الآتية:

- رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في القسم، ومتابعة تنفيذها؛
- وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم؛
- تحديد المقررات الدراسية التي يتولى القسم تدريسها وتحديد محتواها العلمي، والكتب والمراجع المستخدمة في مواد القسم وتيسير حصول الطلاب عليها وتدعيم المكتبة بها؛
- اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العملية والانتداب من القسم وإليه؛
- وضع وتنسيق خطة البحوث وتوزيع الإشراف عليها؛
- اقتراح تعيين المشرفين على الرسائل وتشكيل لجان الحكم عليها ومنح درجات الماجستير والدكتوراه؛
- اقتراح توزيع أعمال الامتحان وتشكيل لجانه فيما يخص القسم؛
- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم وإعارتهم وإيفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية، واقتراح الترخيص للأساتذة بإجازات التفرغ العلمي؛

- اقتراح تعيين المدرسين المساعدين والمعيدين وندبهم ونقلهم وإيفادهم في بعثات أو على منح أجنبية وإعطائهم الإجازات الدراسية؛
- مناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه في التخصصات المختلفة بالقسم، ومناقشة نتائج الامتحانات في مواد القسم وتوصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية أو المعهد، وتقييم نظم الدراسة والامتحان والبحث العلمي في القسم ومراجعتها وتجديدها لمواكبة التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع.

التشكيل:

يتشكل مجلس القسم من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين في القسم، وعدد من المدرسين يصل إلى خمسة يتناوبون العضوية فيما بينهم دورياً كل سنة بالأقدمية في وظيفة مدرس، بحيث لا يجاوز عدد المدرسين في المجلس عدد باقي أعضاء هيئة التدريس فيه. يقتصر حضور اجتماعات مجلس القسم على الأساتذة فقط عند النظر في شؤون توظيف الأساتذة، وعلى الأساتذة والأساتذة المساعدين عند النظر في شؤون توظيف الأساتذة المساعدين. ولمجلس القسم أن يدعو إلى اجتماعاته من يقوم بتدريس المواد الداخلة في اختصاص القسم للمشاركة في المناقشات دون أن يكون له حق التصويت.

ب) رئيس مجلس القسم:

يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة، فتكون رئاسة مجلس القسم لأقدم الأساتذة، ويمكن أن يقوم بأعمال رئيس مجلس القسم أقدم الأساتذة المساعدين فيه؛ عند خلو القسم من الأساتذة. وفي حال تعدد

التخصصات في القسم، يكون أقدم الأساتذة في كل تخصص بمثابة نائباً لرئيس مجلس القسم في شئون هذا التخصص.

يعتبر رئيس مجلس القسم متنحياً عن رئاسة مجلس القسم عند تعيينه عميداً أو وكيلا للكلية أو المعهد، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة في القسم، وإلا فإنه يجوز أن يُعهد لأستاذ من خارج القسم عند الحاجة برئاسة مجلس القسم. يجوز تنحية رئيس مجلس القسم عن رئاسة المجلس في حالة إخلاله بواجباته وبمقتضيات مسئوليات منصبه ويكون ذلك بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الكلية أو المعهد.

يختص رئيس مجلس القسم بالإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلسي الكلية والقسم، وعليه تقديم تقريراً إلى عميد الكلية أو المعهد في نهاية كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والإدارية والمالية، تمهيداً للعرض على مجلس الكلية أو المعهد، وذلك بعد العرض على مجلس القسم.

ج) المؤتمر العلمي للقسم:

بالمثل يعتبر المؤتمر العلمي للقسم بمثابة جهة التقييم الداخلي بالقسم، إذ يختص المؤتمر العلمي للقسم بتدارس ومناقشة كافة شئون التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في القسم، وتقييم النظم المتبعة في شأنها ومراجعتها واقتراح تعديلها بما يحقق جودة العملية التعليمية ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة. يدعو رئيس مجلس القسم المؤتمر العلمي للقسم إلى الاجتماع مرتين على الأقل خلال العام الجامعي، وتصدر عن الاجتماع توصيات فقط، تعرض على مجلس القسم، ثم على مجلس الكلية أو المعهد.

يتشكل المؤتمر العلمي للقسم برياسة رئيس مجلس القسم وعضوية جميع

أعضاء هيئة التدريس في القسم، وممثلين عن المدرسين المساعدين والمعيدين والطلاب في القسم، على أن يكون ممثلي الطلاب من بين الطلاب المتفوقين في الدراسة. وتبين اللائحة التنفيذية للقانون كيفية تمثيل المدرسين المساعدين والمعيدين والطلاب.

د) أعضاء هيئة التدريس:

يحدد القانون القواعد المنظمة لتعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، ويكون التعيين بقرار من رئيس الجامعة بناء على موافقة مجلس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الكلية أو المعهد ومجلس القسم المختص، ويكون التعيين من تاريخ موافقة مجلس الجامعة، كما تحدد اللائحة الداخلية لكل كلية أو معهد تابع للجامعة تخصصات الأستاذية بها.

٦-٢-٥ المراجعة والتقييم:

تتمثل سلطة المراجعة والرقابة والتدقيق الداخلية بالجامعة في مجلس الجامعة ومجالس الكليات والأقسام، وفي المؤتمرات العلمية للكليات والأقسام، وذلك بالإضافة للرقابة الخارجية متمثلة في المجلس الأعلى للجامعات و"المؤتمر العلمي" للجامعة، بالإضافة للأجهزة الرقابية الحكومية.

يختص المجلس الأعلى للجامعات من ضمن مهامه ومسؤولياته وضع النظم الخاصة بتقويم الأداء الجامعي، والمتابعة الدورية لتنفيذ سياسات المجلس وقراراته في الجامعات، كما يناقش المجلس ويقيم التقرير الذي يقدمه رئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي إلى الوزير المختص بالتعليم العالي بشأن كافة مهام ومسؤوليات وأنشطة الجامعة واقتراحات النهوض بها. كما يختص مجلس الجامعة بمناقشة تقارير رئيس الجامعة والتقارير السنوية للكليات والمعاهد وتوصيات المؤتمرات العلمية، وتقييم النظم الجامعية ومراجعتها وتجديدها، وللمجلس إلغاء القرارات الصادرة من مجالس الكليات

أو المعاهد التابعة للجامعة إذا كانت مخالفة للقوانين أو اللوائح أو القرارات التنظيمية المعمول بها.

للأسف شرط تعيين أعضاء خارجيين من ذوي الخبرة في جميع المجالس، بداية من المجلس الأعلى للجامعات ومروراً بمجلس الجامعة والمجالس المساعدة، ومجالس الكليات، غير ملزم وعليه لا يتم تعيينهم في المجالس بأغلب الجامعات. لتفعيل الدور الرقابي للمجلس فإنه يفضل أن يكون هذا الشرط ملزماً، وأن يتم تعيينهم من جهة خارج سلطة المجلس ورئيسه.

من أهم مهام المؤتمر العلمي العام للجامعة النظر ومناقشة السياسة العامة للتعليم الجامعي وتقييم النظم المقررة في شأنها ومراجعتها واقتراح تعديلها بما يحقق جودة العملية التعليمية ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة. بينما يختص المؤتمر العلمي للكلية أو المعهد أو القسم بتدارس ومناقشة كافة شئون التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الكلية أو المعهد أو القسم، وتقييم النظم المقررة في شأنها ومراجعتها واقتراح تعديلها بما يحقق جودة العملية التعليمية ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة. يعاب على هذه المؤتمرات أنها تصدر عن اجتماعاتها توصيات فقط، تعرض على مجالس الأقسام والكليات أو المعاهد.

٦-٣ الجامعات المصرية الخاصة والأهلية

Egyptian Private and Non-Profit Universities

مع ازدياد الطلب على نوعيات معينة من التخصصات العلمية خلال فترة السبعينات والثمانيات ولإتاحة الفرصة للطلاب في الدراسة بمصر بدلاً من سفرهم إلى الجامعات العربية والأجنبية لدراسة هذه التخصصات، فقد تم إجراء تعديل بقانون تنظيم الجامعات الحكومية رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، وإصدار القانون (١٠١) لسنة ١٩٩٢م الذي أجاز ونظم إنشاء جامعات خاصة، ثم تلاه القانون رقم (١٢) لسنة

٢٠٠٩م بإنشاء جامعات خاصة وأهلية بجمهورية مصر العربية ولائحته التنفيذية الصادرة بالقانون رقم (٣٠٢) لسنة ٢٠١٠م.

٦-٣-١ الجامعات الخاصة Private Universities :

أجاز القانون (قانون الجامعات الخاصة والأهلية، ٢٠٠٩) وتعديلاته إنشاء جامعات خاصة تهدف إلى الإسهام في رفع مستوي التعليم والبحث العلمي؛ وتوفير البرامج الدراسية المتطورة لإعداد خريجين متخصصين وفنيين وخبراء في شتى المجالات؛ والربط بين أهداف الجامعة واحتياجات المجتمع؛ وأداء الخدمات البحثية للغير؛ وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية. أجاز القانون أن تكون للجامعة الخاصة شخصية اعتبارية خاصة بها، ويمثلها رئيسها أمام الغير.

تحدد اللائحة الداخلية للقانون (اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الخاصة والأهلية، ٢٠١٠) إجراءات إنشاء الجامعة، ويصدر بإنشاء الجامعة الخاصة وتحديد نظامها قراراً من رئيس الجمهورية بناءً على طلب جماعة المؤسسين وعرض الوزير المختص بالتعليم العالي، وموافقة مجلس الوزراء. ويشترط القانون أن لا يكون من بين مؤسسي الجامعة الخاصة أحد رؤساء الجامعات الحكومية أو أحد نوابها أو عمداء الكليات بها.

تكون أغلبية الأموال المشاركة في رأس مال الجامعة الخاصة مملوكة لمصريين، وأن لا يكون غرضها في الأساس تحقيق الربح، وتتكون موارد الجامعة الخاصة من أموال جماعة المؤسسين مضافاً لها المصروفات الدراسية ومقابل الخدمات والموارد البحثية وأية تبرعات أو وصايا أو هبات أو منح تحقق أهدافها، سواء من الداخل أو من الخارج، ويقبلها مجلس الأمناء وبما يتفق ومصالح البلاد.

تدير الجامعة الخاصة أموالها بنفسها، وتحدد مصروفاتها الدراسية، وتعتبر أموال

الجامعة الخاصة أموالاً خاصة. ويكون للجامعة الخاصة ميزانية سنوية خاصة بها تديرها بنفسها، وتحدد إيراداتها ونفقاتها مع توزيع صافي الفائض عن نشاطها طبقاً للقواعد التي تحددها لائحتها الداخلية وبما يضمن أن لا يكون غرض الجامعة الأساسي هو تحقيق الربح، وأن يوجه هذا الصافي في دعم احتياطي الجامعة وتحسين الخدمة التعليمية بها وتوزيع نسبة منه علي المساهمين في إنشاء الجامعة. ولا يجوز سحب الأموال المودعة لحساب الجامعة أو التصرف في ممتلكاتها لغير مصلحة الجامعة.

تعتبر جامعات ٦ أكتوبر O6U، مصر للعلوم والتكنولوجيا MUST، أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب MSA، ومصر الدولية MIU أوائل الجامعات الخاصة التي أنشأت بمصر عام ١٩٩٦، وجامعة الأهرام الكندية التي أنشئت عام ٢٠٠٤ بالقانون رقم (٣٩٣) لسنة ٢٠٠٤، بينما يصل عدد الجامعات الخاصة حتى عام ٢٠٢١ (٢٢) جامعة، أخرهم جامعة السلام.

٦-٣-٢ الجامعات الأهلية :

أجاز القانون أيضاً إنشاء جامعات أهلية تكون أغلبية الأموال المشاركة في رأس مالها مملوكة للمصريين، وذلك بناءً على طلب شخص طبيعي أو شخص اعتباري أو منهما معاً، أو مؤسسة ذات نفع عام طبقاً لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وطبقاً للضوابط التي يصدر بها قرار من مجلس الوزراء. ويشترط القانون أن لا يكون من بين مؤسسي الجامعة الأهلية أحد رؤساء الجامعات الحكومية أو أحد نوابها أو عمداء الكليات بها.

تدير الجامعة الأهلية أموالها بنفسها، وتحدد مصروفاتها الدراسية. تتكون موارد الجامعة الأهلية من أموال مؤسسيها، ومن المساهمات المالية والأصول العينية التي يقدمها لها الأشخاص الطبيعية والاعتبارية العامة والخاصة والجامعات الحكومية والمؤسسات ذات النفع العام والجمعيات الأهلية وهيئات المجتمع المدني، وأية منح أو

هبات أخرى يقبلها مجلس أمناء الجامعة، وذلك بالإضافة إلى المصروفات الدراسية ومقابل الخدمات والموارد البحثية. يجوز للدولة أن تقدم المساعدة للجامعات الأهلية لتمكينها من أداء رسالتها سواء بتخصيص عقارات لها أو بتقديم مساعدات مالية أو عينية وفقاً للقواعد التي يقررها مجلس الوزراء، وذلك بناء على ما يعرضه الوزير المختص. تعتبر أموال الجامعة الأهلية أموالاً عامة، ويكون لها ميزانية سنوية خاصة تحدد إيراداتها ونفقاتها، مع توزيع صافي الفائض عن نشاطها طبقاً للقواعد التي تحددها لائحتها الداخلية وبما يضمن أن يستخدم هذا الصافي في تطويرها ورفع كفاءتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة ورعاية الطلاب وتمويل المنح الدراسية للمتفوقين منهم، حيث أن غرض الجامعة الأساسي غير ربحي.

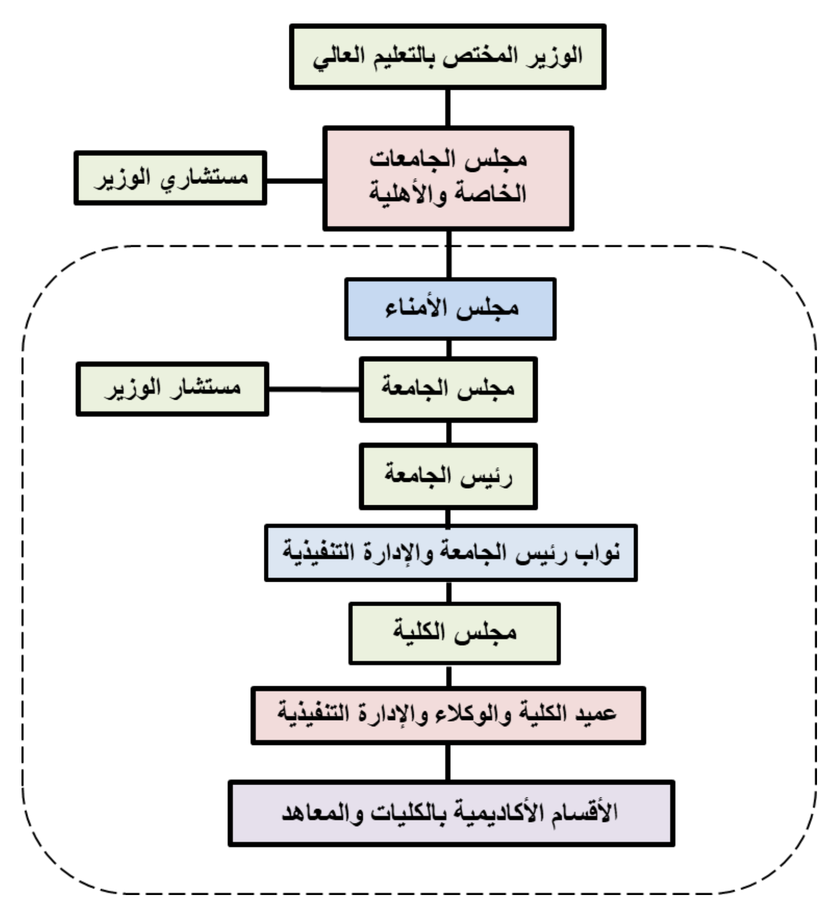
تعتبر جامعة النيل Nile University أول جامعة أهلية غير ربحية أنشأت في مصر، تأسست في يوليو ٢٠٠٦ بدعم من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية، يوجد بالجامعة برامج للمرحلة الجامعية وبرامج دراسات عليا إلى جانب مراكز بحثية متعددة. تلى ذلك إنشاء الجامعة الفرنسية UFE والجامعة المصرية للتعليم الالكتروني EELU، ثم أربعة جامعات أهلية أخرى هي: جامعة الجلالة، جامعة الملك سلمان الدولية، جامعة العلمين، وجامعة المنصورة الجديدة. كما بدأ مؤخراً في إنشاء خمسة عشر جامعة أهلية جديدة بمختلف المحافظات، ستبدأ الدراسة بالعام الدراسي ٢٠٢٢/ ٢٠٢٣ بإثنتي عشر جامعة أهلية منهم.

يبين قرار رئيس الجمهورية الصادر بإنشاء الجامعة الخاصة أو الأهلية تكوين الجامعة، والكليات والمعاهد العليا المتخصصة والوحدات البحثية التي تتكون منها الجامعة. تعتبر الدرجات العلمية والشهادات التي تمنحها الجامعات الخاصة والأهلية معادلة للدرجات العلمية والشهادات التي تمنحها الجامعات الحكومية المصرية، وفقاً للقواعد والإجراءات المنظمة لمعادلة الدرجات العلمية.

٦-٤ حوكمة الجامعات الخاصة والأهلية:

تستخدم الجامعات الخاصة والأهلية الهيئات والمجالس الحاكمة المركزية، في نظام حوكمة مزدوج غير متماثل، وتحديداً من خلال ما يسمى "مجلس الجامعات الخاصة والأهلية"؛ ومجلس الأمناء؛ وذلك بالإضافة لمجلس الجامعة والإدارة التنفيذية للجامعة، والكليات والمعاهد والأقسام الأكاديمية ووحداتهم المساعدة، [قانون الجامعات الخاصة والأهلية، ٢٠٠٩]. وقد تستعين الجامعة بمجلس مستشارين دوليين. يوضح الشكل (٦–٢) الهيكل التنظيمي لحوكمة الجامعات الخاصة والأهلية المصرية.

تحدد اللائحة التنفيذية للقانون، [اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الخاصة والأهلية، ٢٠١١] الإطار العام والأحكام التفصيلية فيما يخص نظام العمل بمجلس الجامعات الخاصة والأهلية، وشروط وضوابط تعيين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وشؤون التعليم والطلاب. ويبين القرار الصادر بإنشاء الجامعة الكليات والمعاهد العليا التي تتكون منها الجامعة، وتشكيل مجالسها الجامعية واللجان المنبثقة عنها واختصاصاتها ونظم العمل بها، والأحكام المنظمة لها، وبيان بالدرجات العلمية والشهادات التي تمنحها الجامعة والشروط العامة للحصول عليها، وشروط قبول الطلاب المصريين والغير مصريين بها وقيدهم ونسبة كل منهما، والقواعد العامة للمنح الدراسية المقدمة للطلاب.



الشكل (٦– ٢): الهيكل التنظيمي لحوكمة الجامعات الخاصة والأهلية المصرية.

أ) الوزير المختص بالتعليم العالي:

الوزير المختص بالتعليم العالي هو الرئيس الأعلى للجامعات الخاصة والأهلية، ويشرف عليها بحكم منصبه، وله أن يطلب إلى المجالس العليا أو المجالس الجامعية أو اللجان الفنية المختصة بحث أو دراسة موضوعات معينة متصلة بالسياسة العامة للتعليم الجامعي وربطها بحاجة البلاد وتقدمها، وذلك لإبداء الرأي فيها واتخاذ قرار بشأنها، وله أن يدعو المجالس واللجان المشكلة وفقاً لأحكام القانون المنظم إلى

الاجتماع تحت رئاسته ليعرض عليها ما يراه من موضوعات. يعرض الوزير على رئيس الجمهورية إنشاء جامعات خاصة أو أهلية وكليات ومعاهد جديدة، وله إصدار قرار بدء الدراسة أو إيقاف قبول طلاب جدد بالجامعة. له أيضاً أن يطلب من رئيس الجامعة المختص التحقيق في الوقائع التي يحيلها إليه وموافاته بتقرير عن نتيجة التحقيق. يعين الوزير مستشاراً للجامعة ممثلاً عنه، يختص بالإشراف على أوجه نشاط الجامعة، وتقييم أداءها وتنفيذها لقرارات مجلس الجامعات الخاصة والأهلية.

ب) مجلس الجامعات الخاصة والأهلية:

Council of Private and Non-Profit Universities

ينشأ مجلس يسمى "مجلس الجامعات الخاصة والأهلية" برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي، يتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي بمؤسسات التعليم الجامعي الخاص والأهلي، ومتابعة وتطوير وضمان جودة العملية التعليمية والبحثية بها في إطار التخطيط العام للتعليم العالي بالبلاد، والتنسيق فيما بين الجامعات الخاصة والأهلية معاً، وفيما بينهم وبين الجامعات الحكومية.

المهام والمسؤوليات:

يحدد القانون المنظم اختصاصات مجلس الجامعات الخاصة والأهلية فيما يلي:

- رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي الخاص والأهلي؛ والعمل على توجيهها وتنسيقها مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى؛ وذلك في إطار السياسة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي بما يتفق وحاجة البلاد وتحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والعلمية للدولة؛
- المتابعة الدورية لتنفيذ الجامعات الخاصة والأهلية لسياسات وقرارات المجلس؛
- متابعة سير العملية التعليمية والبحثية بالجامعات الخاصة والأهلية، ومتابعة تطبيق المعايير القياسية والمعتمدة؛

- متابعة تقارير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فيما يخص الجامعات الخاصة والأهلية واتخاذ ما يلزم من إجراءات؛
- التنسيق بين الجامعات الخاصة والأهلية فيما يخص نظم الدراسة والامتحان والدرجات العلمية في إطار السياسة العامة للتعليم العالي وبما يتفق وحاجة البلاد؛
- الموافقة على بدء الدراسة بالجامعة؛
- تنظيم قبول الطلاب الجدد وتحديد أعدادهم بكل جامعة في حدود طاقتها الاستيعابية؛ واقتراح إيقاف قبول طلاب جدد عند وجود مخالفة لأحكام القانون لقرار إنشاء الجامعة أو نظمها أو قرارات المجلس؛
- فحص طلبات إنشاء الجامعات الخاصة أو الأهلية والتحقق من استيفائها للضوابط اللازمة، ورفع توصيته لوزير المختص؛
- وضع النظم الخاصة بتقويم وتطوير الأداء الجامعي وتنمية الموارد البشرية وتوفير المقومات المادية بالجامعات الخاصة والأهلية؛
- وضع ضوابط وشروط للتعيين في الوظائف القيادية ووظائف أعضاء هيئة التدريس؛
- إبداء الرأي فيما يعرضه علية الوزير أو إحدى الجامعات من مسائل، والمتابعة الدورية لتنفيذ الجامعات لسياسات وقرارات المجلس.

يلاحظ أن مهام ومسؤوليات مجلس الجامعات الخاصة والأهلية هي مهام تنسيقية وليست مهام تنفيذية، تمثل رسم السياسات ومتابعة سير العملية التعليمية والتنسيق بين الجامعات الخاصة والأهلية، ويقتصر دوره عند إنشاء جامعات جديدة في فحص طلبات الانشاء والتحقق من استيفائها للضوابط ورفع الأمر للوزير فقط.

التشكيل:

يشكل مجلس الجامعات الخاصة والأهلية برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي وعضوية:

- رؤساء الجامعات الخاصة والأهلية؛
- أربعة من رؤساء مجالس أمناء الجامعات (ثلاثة من الجامعات الخاصة وواحد من الجامعات الأهلية)، على أن يتناوب رؤساء أمناء الجامعات العضوية فيما بينهم دورياً كل سنة بحسب أقدمية إنشاء الجامعة؛
- أثنين من الشخصيات العامة الخبراء في شؤون التعليم يختارهم الوزير؛
- أمين المجلس الأعلى للجامعات؛
- مستشاري الوزير في الجامعات الخاصة والأهلية؛

للمجلس أن يدعو لحضور اجتماعاته من يرى الاستعانة بهم من رؤساء مجالس الأمناء ورؤساء الجامعات الحكومية والشخصيات العامة الخبراء المتخصصين، دون أن يكون لهم حق التصويت.

ت) أمين مجلس الجامعات الخاصة والأهلية:

يكون لمجلس الجامعات الخاصة والأهلية أمانة يصدر الوزير قراراً بتشكيلها وتنظيم أعمالها، برئاسة أمين المجلس. يختار الوزير المختص أمين المجلس لمدة سنتين قابلة للتجديد. يقوم الأمين بأعمال أمانة المجلس ويشرف على الأجهزة التي تتكون منها الأمانة، ويتولى إعداد الدراسات وجمع البيانات والإحصاءات الخاصة بالموضوعات التي ينظرها المجلس.

٦-٤-١ حوكمة العمل داخل الجامعة:

تتولى حوكمة العمل داخل الجامعة الهيئات الحاكمة التالية:

أ) مجلس الأمناء Board of Trustees:

ينشأ بكل جامعة مجلس يسمى "مجلس الأمناء"، يقوم برسم السياسة العامة للجامعة واعتماد اللوائح الداخلية، وتعيين وتجديد تعيين القيادات ومراقبة أدائهم بما يحقق أهداف الجامعة. بالرغم من وجود بعض الاختلاف في تشكيل مجلس الأمناء في الجامعات الخاصة عنه في الجامعات الأهلية، ولكنهما يتفقان في المهام والمسؤوليات الرئيسية.

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس الأمناء بالجامعات الخاصة أو الأهلية بمهام عدة أهمها:

- رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية والانشاءات في الجامعة وتنظيمها؛
- تعيين رئيس الجامعة بعد موافقة الوزير، والبت في تجديد تعيينه؛
- تعيين نواب رئيس الجامعة وأمين عام الجامعة وأعضاء مجلس الجامعة، والبت في تجديد تعيينهم؛
- تعيين عمداء الكليات والوكلاء وأعضاء مجالس الكليات والمعاهد والوحدات البحثية، والبت في تجديد تعيينهم، وذلك بناءً على اقتراح رئيس الجامعة؛
- تعيين أعضاء هيئة التدريس بناءً على توصية مجلس الجامعة؛
- اعتماد اللوائح الداخلية للجامعة لإدارة شئونها وتسيير أعمالها، بعد أخذ رأي مجلس الجامعة؛

- قبول المنح والمساهمات المالية والأصول العينية، واعتماد قواعد استخدام صافي فائض الميزانية؛
- إنشاء الأقسام العلمية واعتماد خطة الدراسة بها، بعد أخذ رأي مجلس الجامعة؛
- وضع القواعد الخاصة بمنح الدرجات الفخرية؛
- وضع القواعد الخاصة باستخدام صافي الفائض الناتج عن نشاط الجامعة طبقاً لميزانيتها السنوية؛
- متابعة تنفيذ السياسات واللوائح والقواعد والخطط التي اعتمدها المجلس، وتقييم الأداء.

يتوجب على مجلس الأمناء أخذ موافقة الوزير المختص بالتعليم العالي عند تعيين غير المصريين في وظائف قيادية أو في ووظائف أعضاء هيئة تدريس بالجامعة.

التشكيل:

يُشكل مجلس الأمناء بين المؤسسين وغيرهم، علي أن يشارك في عضويته رئيس الجامعة ونخبة من كبار العلماء والأساتذة المتخصصين والشخصيات العامة علي النحو المبين باللائحة الداخلية للجامعة. ويُشكل مجلس الأمناء الأول للجامعة بقرار من جميع المؤسسين.

يُشكل مجلس أمناء الجامعة الأهلية من (١١– ٢١) عضواً من كبار العلماء والأساتذة المتخصصين والخبراء والشخصيات العامة يختارهم من قاموا بإنشاء الجامعة الأهلية، يضاف إليهم رئيس الجامعة وممثل عن الحكومة يختاره الوزير المختص بالتعليم العالي.

يشترط في عضو مجلس الأمناء أن يكون محمود السيرة حسن السمعة. لا يجوز لمن يشغل منصب رئيس جامعة أو عميد كلية أو وكيل كلية أو رئيس قسم في الجامعات الحكومية أن يشغل رئاسة أو عضوية مجلس الأمناء أو وظائف رؤساء جامعات أو نوابهم أو عمداء كليات أو وكلائها أو رؤساء أقسام في جامعات خاصة أو أهلية أخرى. يختار أعضاء المجلس رئيس مجلس الأمناء ونائبه من بين الأعضاء.

ب) مجلس المستشارين Board of Advisors :

قد تستعين بعض الجامعات بما يسمى "مجلس المستشارين"، أو "الهيئة الاستشارية الدولية IAB"، يتكون من مجموعة من أكاديميين بارزين يلعبون أدواراً قيادية رئيسية في الجامعات العالمية المرموقة لمساعدة الجامعة في تقدمها والسعي لتحقيق تفوقها الأكاديمي، وتقديم الدعم والمشورة لمجلس الأمناء، وتدعيم مكانة وحضور الجامعة عالمياً، والإسهام في تشكيل تحالفات استراتيجية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية وكذلك المؤسسات العلمية والشركات الصناعية العالمية، وإنشاء وتفعيل شراكات وتوأمة مع عدد من الجامعات والمراكز البحثية العالمية.

ت) مجلس الجامعة University Council:

يكون لكل جامعة خاصة أو أهلية مجلس يسمى "مجلس الجامعة" يتولى المسائل التنفيذية ويقوم على تنفيذ ومتابعة نشاطها الأكاديمي. يكون للمجلس أن يشكل من بين أعضاءه مجالس نوعية ولجان منبثقة عنه وفقاً لحاجة العمل، علي أن يبين قرار التشكيل اختصاصات كل منها ونظام العمل بها.

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس الجامعة بالمسائل التنفيذية، وبصفة خاصة:

- تسيير الشئون العلمية والبحثية والإدارية للجامعة؛
- متابعة تنفيذ سياسة الجامعة ومتابعة توصيات المؤتمرات العلمية؛
- منح الدرجات والشهادات العلمية واقتراح منح الدرجات الفخرية؛
- تحديد قواعد القبول، وأعداد الطلاب والمصروفات الدراسية لكل قسم أو كلية أو معهد عال متخصص، وذلك في ضوء ما تحدده اللائحة الداخلية للجامعة؛
- وضع القواعد الخاصة بالمنح المخفضة والمجانية للطلاب المصريين النابغين والمتفوقين ومن لديهم ظروف حرجة، على أن لا تزيد هذه المنح عن ١٠% من أعداد طلاب الجامعة في جميع مراحل التعليم سنوياً؛
- وضع القواعد الخاصة بالبعثات والإجازات الدراسية والإيفاد على المنح الدراسية؛
- تحديد ضوابط اختيار العمداء والوكلاء ومجالس الأقسام والكليات والمعاهد المتخصصة والوحدات البحثية وأعضاء مجالسها وتحديد اختصاصاتهم؛
- التوصية بتعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة سواء من المصريين أو من غير المصريين، بعد أخذ موافقة الوزير المختص فيما يخص غير المصرين؛ وذلك بالإضافة لما تحدده اللائحة الداخلية للجامعة؛
- وضع خطة الدراسة ومواعيد بدايتها ونهايتها ونظام الفصول الدراسية والساعات المعتمدة لكل شهادة ومناهجها والعطلات ووقف الدراسة وعودتها طبقاً لمقتضيات الظروف، وعرضها على مجلس الأمناء؛
- اعتماد نظم المحاضرات والبحوث والتمرينات العلمية ونظم الامتحانات؛
- تنظيم شئون خدمات الطلاب وشئونهم الثقافية والرياضية والاجتماعية؛

- التوصية بإنشاء الأقسام العلمية واعتماد خططها الدراسية؛
- إعداد مشروع ميزانية الجامعة.
- اقتراح مشروعات اللوائح الداخلية لتسير أعمال الجامعة الخاصة بالشئون المالية والإدارية، وشئون العاملين، وشئون التعليم والطلاب في كل كلية أو معهد، ولوائح المكتبات والمعامل وغيرها من المنشآت الجامعية.
- تنفيذ قرارات مجلس الأمناء.
- دراسة وإبداء الرأي في المسائل الأخرى التي يحيلها إليه مجلس الأمناء.

وتتم اجتماعات المجلس وإصدار قراراته وفقاً للائحة الداخلية للجامعة.

التشكيل:

يُشكل مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة، ويضم في عضويته:

- نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات والمعاهد العليا والمراكز والوحدات البحثية المتخصصة؛
- عدداً من الشخصيات العامة لا يزيد عن خمسة من ذوي الخبرة في شؤون التعليم العالي والبحث العلمي من المصريين والأجانب؛
- مستشار الجامعة الممثل والمعين من الوزير المختص بالتعليم العالي.

لا يحق لأي من أعضاء أو رئيس مجلس الأمناء أن يكون عضواً بمجلس الجامعة، خلافاً لرئيس الجامعة. ولمجلس الجامعة أن يشكل لجان منبثقة عنه، وتنظم اللائحة الداخلية للجامعة اجتماعات مجلس الجامعة وإصدار قراراته.

ث) مستشار الجامعة:

يعين الوزير المختص بالتعليم العالي مستشار للجامعة ممثلاً له لمدة سنتين قابلة للتجديد بعد أخذ رأي مجلس أمناء الجامعة، ويكون المستشار عضواً بمجلس الجامعة وبمجلس الجامعات الخاصة والأهلية. يتولى المستشار الإشراف على أوجه نشاط

الجامعة، وتقييم أدائها وفقاً للمعايير والقواعد والاجراءات التي يضعها مجلس الجامعات الخاصة والأهلية، ومتابعة تنفيذ قرارات المجلس فيما يخص الجامعة، ورفع الأمر للوزير بالحالات التي تخالف فيها الجامعة أي من أحكام القانون أو قرار إنشائها ونُظمها أو قرارات مجلس الجامعات الخاصة والأهلية.

تلتزم الجامعة بتمكينه من الاطلاع على كافة الأوراق والمستندات المتعلقة بالعملية التعليمية بها وتوفير جميع الوسائل اللازمة لحسن أداءه لمهامه. يقدم مستشار الجامعة تقريراً للوزير في نهاية كل فصل دراسي عن أداء وأنشطة الجامعة من حيث نظم القبول والدراسة والامتحانات وهيئة التدريس، وأية مخالفات للقانون أو لائحته التنفيذية، وأوجه القصور واقتراح وسائل إزالة أسبابها وعلاج أثارها؛ ويتم عرض هذه التقارير على مجلس الجامعات الخاصة والأهلية.

ج) الإدارة التنفيذية:

رئيس الجامعة University President:

يتولى رئيس الجامعة إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية بالتنسيق مع مجلس الجامعة، ويمثلها أمام القضاء وفي صلاتها بالغير. يُشترط أن يكون رئيس الجامعة الخاصة أو الأهلية مصرياً، محمود السيرة حسن السمعة، وألا يشغل أية وظيفة قيادية بجامعة حكومية أو ما يعادلها في هيئات ومراكز البحوث، وأن يكون قد سبق له شغل وظيفة أستاذ بإحدى الجامعات مدة لا تقل عن خمس سنوات. يقوم مجلس الأمناء بتعيين رئيس الجامعة لمدة أربعة سنوات قابلة للتجديد بعد موافقة الوزير المختص بالتعليم العالي، ولا يجوز إبعاده عن منصبه قبل اكتمال هذه المدة إلا بعد موافقة الوزير. ويحل محل رئيس الجامعة في حالة غيابه مؤقتاً أقدم نوابه.

القيادات الجامعية University Leaders:

يساعد في قيادة الجامعة القيادات الجامعية التالية: نواب رئيس الجامعة Vice Presidents، وعمداء الكليات والمعاهد العليا المتخصصة Deans ووكلائها Vice Deans، ورؤساء الأقسام Department Heads. يشترط فيمن يشغل منصب نائب رئيس الجامعة أن يكون محمود السيرة حسن السمعة، وأن يكون قد سبق له شغل وظيفة أستاذ بإحدى الجامعات لمدة لا تقل عن خمس سنوات. يضاف لذلك ما يضعه مجلس الجامعات الخاصة والأهلية من شروط أخرى للتعيين في الوظائف القيادية.

يكون لكل كلية أو معهد أو وحدة بحثية عميد ووكيل أو أكثر ومجلس للكلية أو المعهد أو الوحدة. يتولى عمداء الكليات قيادة الجامعة لضمان توفير برامج تعليمية عالية الجودة، وذلك من خلال تطوير وتنفيذ البروتوكولات القياسية العالمية لتقييم مخرجات تعلم الطلاب، واستعراض الأداء السنوية لجميع أعضاء هيئة التدريس ذوي الدوام الكامل ومساعدي هيئة التدريس، والتقييمات التدريسية لجميع المقررات الدراسية. كما يلعب العمداء دوراً قيادياً في حماية وتعزيز الحرية الأكاديمية وإنفاذ سياسات النزاهة الأكاديمية، التأكد من تطبيق تكافؤ الفرص والتنوع في كليات الجامعة.

لا يسمح لمن يشغل أي من الوظائف القيادية في أي من الجامعات الحكومية أو ما يعادلها في هيئات ومراكز البحوث أن يتولى وظيفة مماثلة في أي من الجامعات الخاصة أو الأهلية. تجب موافقة الوزير المختص بالتعليم العالي على تعيين أو تجديد تعيين المرشحين من غير المصريين لشغل الوظائف القيادية أو وظائف أعضاء هيئة التدريس.

ح) **مجلس الكلية** Faculty Council :

لكل كلية مجلس يسمى "مجلس الكلية"، يشكل برئاسة العميد وعضوية الوكلاء وأقدم خمسة أستاذة من بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية. ويجوز أن يضم المجلس إلى عضويته عدداً لا يزيد علي أربع من الشخصيات العامة من المصريين أو الأجانب من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والبحث العلمي يعينهم عميد الكلية.

المهام والمسؤوليات:

يختص مجلس الكلية أو الوحدة البحثية بما يلي:

- تسيير الشئون العلمية والبحثية والإدارية؛
- إقرار المحتوى العلمي للمقررات الدراسية؛
- تحديد مواعيد الامتحانات ووضع جداولها وتوزيع أعمالها، وتشكيل لجانها، وتحديد واجبات الممتحنين، وإقرار مداولات لجان الامتحان ونتائج الامتحانات؛
- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم؛
- وضع نظم المحاضرات والتمرينات العملية والبحوث ونظام الامتحانات وتشكيل لجانها؛
- اقتراح منح الشهادات العلمية؛
- الترشيح للبعثات والإجازات الدراسية والإيفاد علي المنح الأجنبية؛
- قيد الطلاب للدراسات العليا وتسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه، وتعيين لجان الحكم علي الرسائل، وإلغاء القيد والتسجيل؛
- دراسة وإبداء الرأي في المسائل الأخرى التي يحيلها إليه مجلس الجامعة.

٦-٤-٢ الرقابة على الجامعات الخاصة أو الأهلية:

خلافاً لما هو موجود بالجامعات الحكومية، توجد بالجامعات الخاصة والأهلية عدة هيئات وآليات للمراجعة والتدقيق والرقابة، منها ما يلي:

مجلس الجامعات الخاصة والأهلية:

يعطي القانون لمجلس الجامعات الخاصة والأهلية سلطة رقابية على الجامعات سواء في بدء الدراسة أو إيقاف قبول طلاب بأي كلية أو قسم علمي بها، فيشكل المجلس لجنة لمعاينة منشآت ومرافق الجامعة للتحقق من كفايتها وصلاحياتها، وتوافر المقومات البشرية اللازمة والخطة المقترحة لاستكمال أعضاء هيئة التدريس من غير المعينين، قبل بدء الدراسة بها.

يقوم المجلس بالعمل على توجيه السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي الخاص والأهلي تنسيقها مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى؛ والمتابعة الدورية لتنفيذ هذه السياسات وقرارات المجلس؛ ومتابعة سير العملية التعليمية والبحثية بالجامعات الخاصة والأهلية، ومتابعة تطبيق المعايير القياسية والمعتمدة؛ وكذلك متابعة تقارير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فيما يخص الجامعات الخاصة والأهلية واتخاذ ما يلزم من إجراءات. في حالة وجود مخالفة لأحكام القانون المنظم أو لائحته التنفيذية أو لقرار إنشاء الجامعة أو نظمها أو قرارات مجلس الجامعات الخاصة والأهلية، تعطي اللائحة التنفيذية الحق لمجلس الجامعات الخاصة والأهلية اقتراح إيقاف القبول بالجامعة أو إحدى كلياتها أو معاهدها العليا أو وحداتها البحثية؛ ويكون للوزير إصدار قرار إيقاف قبول طلاب جدد في العام الجامعي اللاحق لصدوره قرار الإيقاف.

مجلس الأمناء:

يعتبر مجلس الأمناء هو أول الأجهزة الرقابية بالجامعة، فمن أهم مهامه رسم السياسة العامة للجامعة واعتماد اللوائح والخطط، ومتابعة تنفيذ كافة السياسات واللوائح والخطط التي اعتمدها، وكذلك تقييم أداء القيادات الجامعية والبت في تجديد تعيينهم بما يحقق أهداف الجامعة في ضوء سياستها العامة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة.

مستشار الجامعة:

يكون المستشار المعين ممثلاً للوزير عضواً بمجلس الجامعة وبمجلس الجامعات الخاصة والأهلية، ويتولى الإشراف على أوجه نشاط الجامعة، وتقييم أدائها وفقاً للمعايير والقواعد والاجراءات التي يضعها مجلس الجامعات الخاصة والأهلية، ومتابعة تنفيذ الجامعة لقرارات مجلس الجامعات الخاصة والأهلية. يخطر المستشار الوزير بالحالات المخالفة، ويقدم له تقريراً في نهاية كل فصل دراسي عن أداء وأنشطة الجامعة، وأية مخالفات للقانون أو لائحته التنفيذية، وأوجه القصور واقتراح وسائل إزالة أسبابها وعلاج أثارها؛ ويتم عرض هذه التقارير على مجلس الجامعات الخاصة والأهلية.

الرقابة المالية:

تُلزم اللوائح توزيع صافي الفائض عن نشاط الجامعة طبقاً للقواعد التي تحددها لائحتها الداخلية، كما تُلزم أن تمسك الجامعة حسابات وسجلات مالية منتظمة وفقاً للأصول والمعايير المحاسبية المعمول بها، وتخضع كافة التقارير المالية الدورية والميزانيات والحسابات الختامية لها لإشراف واعتماد مراقبي الحسابات بالجامعة والتابعين لوزارة المالية.

لاتزال سلطة الدولة تظهر بوضوح، وإن كانت أقل منها في الجامعات الحكومية، متمثلة في الدور الذي يقوم به الوزير المختص بالتعليم العالي كرئيس أعلى للجامعات، والمشرف عليها، ورئاسته لمجلس الجامعات الخاصة والأهلية، وضرورة موافقته على إنشاء الجامعات والكليات والمعاهد، وبدء وإيقاف الدراسة، وتعينه مستشار للجامعة ممثلاً عنه للإشراف على أوجه نشاط الجامعة، وتقييم أداءها وتنفيذها لقرارات مجلس الجامعات، واختياره لممثل عن الحكومة في مجلس أمناء الجامعة الأهلية. وكذلك سلطات مجلس الجامعات الخاصة والأهلية، وإن كانت أقل منها بالنسبة للمجلس الأعلى للجامعات الحكومية، فهي هنا تنسيقية أكثر منها تنفيذية. وقد يكون ذلك مقبولاً بعض الشيء في الجامعات الأهلية نظراً لأن أموالها تعتبر أموالاً عامة، وإن كان يفضل أن يتم الاعتماد على مؤسسات الاعتماد الأكاديمي في مراقبة العملية التعليمية وجودتها بالجامعات الخاصة والأهلية في إطار التخطيط العام للتعليم العالي وحاجة البلاد، وأن تؤدي الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية دورها فيما يخص الحوكمة الإدارية والمالية، بالإضافة لمجالس الأمناء.

المراجع

REFERENCES

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العطا، نرمين، "حوكمة الشركات– سبيل التقدم مع إلقاء الضوء علي التجربة المصرية"، مجلة الاصلاح الاقتصادي، مصر، العدد (٨)، (٢٠٠٦).
- أبو حجر، سامح رفعت ورويحه، إيمان أحمد، " دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر"، المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة– المحاسبة في عالم متغير، كلية التجارة، جامعة القاهرة. مقال على الانترنيت.

http://www.kantakji.com/media

- أبو الغيط، هويدا، دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، (٢٠١٠).
- آل عباس، مُحَمَّد، "حوكمة الجامعات"، مقال على الإنترنيت، (٢٠١٠).

maalabbas@kk.edu.sa

- آل علي، عفاف السيد عبد المجيد، "المسؤولية الاجتماعية للجامعات الآسيوية إبان القرن العشرين– الجامعات الكورية (أنموذجاً)"، المؤتمر الدولي الثاني لقسم الاجتماع بكلية الآداب بجامعة الزقازيق، الجامعات العربية والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها، المجلد الثاني، ص ٤٦٣ - ٤٦٩، (٢٠١٠).
- السيد، إسماعيل مُحَمَّد، "الإدارة التراكمية والحوكمة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (٢٠٠٨).

- الموفق، سهيلة (٢٠٠٥ – ٢٠٠٦)، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، الجزائر: جامعة منتوري– قسنطينة، صفحة ٧، ٨، ٩، ١١، بتصرف.
- باشيخ، عبد اللطيف بن مُحَمَّد عبد الرحمن، "لائحة حوكمة الشركات والعلاقة مع جودة المعلومات المحاسبية وسوق الأسهم السعودي"، مؤتمر حوكمة الشركات، جامعة الملك فهد، ٣١/١٠- ١/ ١١/ ٢٠٠٩، (٢٠٠٩).
- البريدي، عبد الله، "إشكالية المصطلح في الفكر الإداري العربي بالتطبيق على مصطلح Governance توصيف منهجي للإشكالية وإطار مقترح لعلاجها"، مؤتمر حوكمة الشركات، جامعة الملك فهد، ٣١/١٠- ١/ ١١/ ٢٠٠٩، (٢٠٠٩).
- برقعان، أحمد مُحَمَّد أحمد والقرشي، عبدالله علي، "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ١٥– ١٧ ديسمبر (٢٠١٢).
- التميمي، عباس حميد، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، مقالة على شبكة الانترنيت.
- الجرف، ياسر وأبو موسى، أحمد، "دراسة استكشافية عن مدى تطبيق الشركات السعودية لآليات ومبادئ حوكمة الشركات"، مؤتمر حوكمة الشركات، جامعة الملك فهد، (٣١/١٠–١/١١/٢٠٠٩).
- الحسيني، عامر مُحَمَّد، "دور حوكمة الشركات ومؤسسات الاستثمار في تحسين النظم الاقتصادية"، منتدى الإمارات الاقتصادية، (٢٠٠٨).
- حداد، مناور، "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، ١٥–١٦ تشرين الأول، (٢٠٠٨).
- حسين، سندس سعدي، "أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي" بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، ص ٥، (٢٠٠٦).

- حمودي، علي، "مفهوم اندماج واستحواذ الشركات"، نظرة على السوق، ٢ سبتمبر، (٢٠١٥). مقالة على الانترنيت
- حلاوة، جمال وصالح، علي، "مدخل إلى علم التنمية"، رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن.، (٢٠٠٩).
- حلاوة، جمال وطه، نداء، "واقع الحوكمة في جامعة القدس"، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين، (٢٠١١).
- الخضيري، محسن، حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، (٢٠٠٥).
- خطاب، مُحَمَّد شحاته، "عوامل نجاح برامج نظم المعلومات المحاسبية ودورها في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة ميدانية على الشركات السعودية"، مؤتمر حوكمة الشركات، جامعة الملك فهد، (٣١/١٠-١/١١/٢٠٠٩).
- الخطيب، خالد وقريط، عصام، "مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها"، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، (٢٠١٠).
- خليل، مُحَمَّد والعشماوي، أحمد، "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، (٢٠٠٨).
- خليل، مُحَمَّد أحمد، "دور حوكمة الشركات في تطوير القياس المتوازن للأداء: دراسة نظرية ميدانية"، مؤتمر حوكمة الشركات، جامعة الملك فهد، (٣١/١٠-١/١١/٢٠٠٩).
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن، "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، ط ١، (٢٠٠٩).
- دحدوح، حسين أحمد، "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا"، مجلة أربد للبحوث والدراسات، جامعة اربد الأهلية، الأردن المجلد (١١) العدد الأول، (٢٠٠٧).
- دهمش، نعيم، "اللجان التدقيق (نشأتها، مهامها، مسؤولياتها، ودورها في تعزيز الإفصاح)"، مقالة على الانترنت.

http://infotechaccountants.com/forums/index.html

- الرحيلي، عوض سلامة، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات– حالة السعودية"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، ص ١١، (٢٠٠٥).
- رضا، جاوحدو ومايو، عبد الله، "تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية "، الملتقى الدولي الأول: الحوكمة المحاسبية للشركة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، على موقع الانترنيت، (٢٠١١).

bensaidamine.yolasite.com

- سامي، مجدي مُحَمَّد، "المراجعة الخارجية إحدى آليات حوكمة الشركات"، مؤتمر حوكمة الشركات، جامعة الملك فهد، (٣١/١٠-١/١١/٢٠٠٩).
- شبلي، مسلم ومنهل، مُحَمَّد، "بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداة، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة"، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، (٢٠٠٨).

www.nazaha.iq/search_web/edare/9.doc

- الصادي، عبد الحافظ، "الحوكمة..... الحكم الرشيد للشركات"، مقالة على الانترنت، (٢٠٠٥).
- صالح، مُحَمَّد غرابة، "مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية، (٢٠١٠).
- طالب، علاء فرحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصف للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
- طربيه، خالد، "حوكمة الشركات"، مقال على الإنترنيت، (٢٠١٠).

www.nazaha.iq/search_web/edare/g.doc

- العبد، جلال، "حوكمة الشركات ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم"، مجلة الاسواق العربية، موقع على الانترنت.
- عازوري، نعمة، مؤتمر الحوكمة الأكاديمية، جامعة الروح القدس في الكسليك، لبنان،

(٢٠٠٩).
- عبدالله، عبدالله عبداللطيف، "دراسة مشكلات مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في الاسواق المالية (مبدأ الافصاح والشفافية)، مقالة علي الانترنيت.
- عبداللطيف، عبد الله، دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية)، الادارة المركزية للبحوث المالية والتنمية/ مصر، موقع على الانترنت.
- عزت، احمد، "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، عمان، الأردن، (٢٠٠٩).
- علي، الصالح أحمد، "بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ١١٧، (٢٠٠٦).
- العيسوي، إبراهيم، "التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها"، القاهرة، دار الشروق، ص ٣٦، (٢٠٠٣).
- قانون تنظيم الجامعات المصرية، قانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، وتعديلاته.
- قانون الجامعات الخاصة والأهلية المصرية، قانون رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٩، وتعديلاته.
- محمود، علي وناصر، محسن، "دور الرقابة الداخلية في تطبيق نظام الحوكمة، سورية"، مقالة على الانترنت.
- مقري، عبد الرازق، "الحكم الصالح واليات مكافحة الفساد "البصيرة، الجزائر، العدد ١٥، ص١٤، (٢٠٠٥).
- ميخائيل، أشرف حنا، "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات –تدقيق المصارف - والشركات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص ٣٢، (سبتمبر، ٢٠٠٥).
- ناصر الدين، يعقوب عادل، "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها

في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنيّة الهاشمية، مقال علي الإنترنيت.

www.yacoubnasereddin.com/site_media/media_downloads/10.pdf

- نظام الجامعات، نظام الجامعات السعودية الجديد، ربيع الأول، ١٤٤١هـ، (أكتوبر، ٢٠١٩م).
- الوردات، خلف عبد الله، "الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والشركات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، (سبتمبر، ٢٠٠٥).
- اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المصرية، الصادرة بالقانون رقم (٨٠٩) لسنة ١٩٧٥، وتعديلاتها.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الخاصة والأهلية المصرية، الصادرة بالقانون رقم (٣٠٢) لسنة ٢٠١١، وتعديلاتها.
- اليونسكو، "إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته (١٩٩٨– ٢٠٠٩)، التقرير الإقليمي، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، القاهرة، ٣١ أيار/مايو - ٢ حزيران/يونيو (٢٠٠٩).
- يرقي، حسين وعبد الصمد، عمر، "واقع حوكمة الشركات في الجزائر وسبل تفعيلها"، جامعة المدية.، الجزائر، (٢٠١١).

bensaidamine.yolasite.com

- يوسف، مُحَمَّد حسن، "محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونيو (٢٠٠٧).

www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/1224.htm

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Abbott, L. G. and Parker, S., "Auditor Selection and Audit Committee Characteristics", Auditing: A Journal of Practices and Theory, Vol. (19), P.47, (2000).
- Adams, René and Mehran, Hamid, “Is corporate governance different for bank holding companies?”, Economic Policy Review, Vol. 9, P. 123-142, (2003).
- Alamgir, M, “Corporate Governance: A Risk Perspective”, Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 7-8 May 2007, P. 3, (2007).
- Archambeault, Deborah S., "The relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent Financial Reporting: Evidence from SEC Enforcement Cases", P. 8, Nov. (2002).
- ASX Corporate Governance Council, “Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations”, March 2003.
- Baker, H. Kent and Anderson, Ronald, “Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice”, Wiley, 2010.
- Blair, Margaret, “Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century”, Challenge, Vol. 39, No. 1 (JANUARY-FEBRUARY 1996), pp. 62-64.
- Brown, J. Robert and Casey, Lisa L., “Corporate Governance: Cases and Materials”, eds., LexisNexis, March 7, 2012, U Denver Legal Studies Research Paper No. 11-34, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2017884
- Cadbury Report, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, Gee and Co. ltd., (1992). http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate governance/codes-and-reports/cadbury-report
- Cadbury, Adrian, in ‘Global Corporate Governance Forum’, World Bank, 2000.
- Cambridge Dictionary, "Institution", Retrieved 11-7-2017, Edited.

- Cambridge University Governance, https://www.governance.cam.ac.uk/Pages/default.aspx
- Cohen, Jeffrey et al., "The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality", Journal of Accounting Literature, P. 33, (2004).
- Collins Dictionary, "Company", Retrieved 11-7-2017, Edited.
- College Governance, Imperial College London, [https://www.imperial.ac.uk/admin-services/secretariat/college-governance]
- Corporate Governance Encyclopedia (ENCYCOGOV), http://e.viaminvest.com/default.asp
- Goddard, Andrew R. and Masters, Carol, "Audit committees, Cadbury Code and audit fees: an empirical analysis of UK companies", Managerial Auditing Journal, Vol. 15 Iss: 7, P.358 – 371, (2000).
- Goergen, Marc, Course Outline – "Corporate Governance", European Corporate Governance Institute (ECGI), 2012.
- Governance of Warsaw University of Technology, https://en.uw.edu.pl/about-university/governance/
- G20/OECD Principles of Corporate Governance. https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm
- Hénard, Fabrice and Mitterle, Alexander, "Governance and quality guidelines in Higher Education", A Review of Governance Arrangements and Quality Assurance Quidelines, OECD, (2008).
- Hess, David and Impavido, Gregorio, "Governance of Public Pension Funds", Lessons from Corporate Governance and International Evidence, P. 5, (2003). www.Econ.worldbank.org
- "Higher Education Governance in Europe: Policies, Structures, Funding and Academic Staff', The information network on education in Europe, Eurydice European Unit, 2008.
- IIA, The Institute of Internal Auditors, "The Role of Auditing in Public Sector Governance", P. 3, (2006). www.thiia.org
- Jan Cattrysse, "Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors", Roularta Media Group, [on

line], P. 4, 20/10/2008, (2008). www.papers.ssrn.com

- Jaramillo, Adriana and Others, “Universities Through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA”, Washington, DC: World Bank, (2012).
- Jaramillo, Adriana and Others, “Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Chance, 100 Universities in MENA Paving the Way”, The World Bank, June, (2013).
- John, Kose and Kedia, Simi, "Design of Corporate Governance: Role of Ownership Structure, Takeovers, and Bank Debit”, P. 9, (2003). www.Icf.som.yale.edu/pdf
- Learner's Dictionary, "Company", Retrieved 11-7-2017, Edited.
- McRitchie, James, “Corporate Governance Defined: Not So Easily”, Corporate Governance. https://www.corpgov.net/library/corporate-governance-defined/
- McGill University Administration and governance, https://www.mcgill.ca/about/administration
- Mintz, Steven M., "Improving Corporate Governance Systems: A Stakeholders Theory Approach", P. 14, (2003). www.aaahq/Am2003/cpe/ethics/Forum
- North Carolina State University leadership and governance, https://www.northcarolina.edu/leadership-and-governance/
- OECD, Principal of Corporate Governance, Organization For Economic Co-Operation And Development, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, (1999).

  http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En
- OECD, Organization for Economic Cooperation and Development, Beijing, P. 4, (2000). www.oecd.oeg/daf
- OECD, Principal of Corporate Governance, Organization For Economic Co-Operation And Development, (2004). http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf
- OECD, “Reviews of National Policies for Education: Higher Education in Egypt, (2010).
- Ohio State University, Administration, https://www.osu.edu/administration.html

- Oxford University Governance, https://www.ox.ac.uk/about/organisation/governance?wssl=1
- PSCGT, Private Sector Corporate Governance Trust, "Good Corporate Governance in State-Owned Corporations- Final Draft Guidelines, P. 17, (2002).
- Robeiz, S. and Salameh, Z., "Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction", Journal Management in Engineering, Vol. 22, P. 20-26, (2006).
- Robert, John, "Agency Theory, Ethics and Corporate Governance", presented at the Corporate Governance and ethics Conference, Mac Quarie, Graduate School of Management-Sydney, Australia, P. 4, June 28-30, (2004).
- Robert Brown, J. Jr. and Casey, Lisa L., "Corporate Governance: Cases and Materials, 2012.
- Pruvot, E. B. and Estermann, T., "University Governance: Autonomy, Structures and Inclusiveness", "European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies", Curaj A., et all, Springer Open, 2018.
- Sarbanes, P. and Oxley, M., "Sarbanes-Oxley Act of 2002" , A Congress, Washington DC., (2002).
- Shleifer, Andrei, and Vishny, Robert, "A Survey of Corporate Governance", Journal of Finance, 52 (2) 1997, pp. 738.
- Singh, H. and Harianto, F., "Management-Board Relationships, Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes", Academy of Management Journal, Vol.(32), P. 127, (1989).
- Sobel, Paul J., "Auditor's Risk Management Guide: Integrating Auditing and ERM (2007)", from 2005 edition.
- Smith Report, Financial Reporting Council (FRC), "Audit Committee-Combined Code Guidance", Smith Report, P. 16, London, (2003).
- Stanford University Governance and Organization, https://web.stanford.edu/dept/registrar/bulletin1112/4801.htm
- Stockholm University, Organization, https://www.su.se/english/about-the-university/organisation
- Texas A&M University System, https://www.tamus.edu.

- Texas A&M University Leadership, https://www.tamu.edu/about/leadership.html
- Wikipedia, the Free Encyclopedia, "Corporate Governance", P. 7, (2007). www.en,wikipedia.org/wiki/corporate-governance
- World Bank, "The Challenge of State- Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets", P. 24, (2006). http://rru.worldbank.org/thems/corporategovernance.

ا.د. ماهر جابر محمد أحمد



رئيس جامعة المنيا الأسبق
مستشار- جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية، سابقاً
أستاذ ميكانيكا وتصميم الآليات والربوتات الصناعية المتفرغ
قسم هندسة الانتاج والتصميم، كلية الهندسة، جامعة المنيا

- بريد إلكترونى : m_gaber51@yahoo.com

التاريخ العلمي:

- **دكتوراه** فى الهندسة الميكانيكية من **جامعة فلوريدا Univ. of Florida بالولايات المتحدة الأمريكية.**
- **ماجستير** فى الهندسة من **جامعة ولاية واشنطن Washington State Univ. بالولايات المتحدة الأمريكية.**
- بكالوريوس الهندسة الميكانيكية - جامعة المنيا .

خبرات إدارية وقيادية:

- **مستشار الدراسات العليا والبحث العلمي-** جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، من مارس ٢٠١٢م حتى يونيه ٢٠٢١.
- **رئيس جامعة المنيا-** من أغسطس ٢٠٠٦ حتى نوفمبر ٢٠١١.
- **نائب رئيس جامعة المنيا لشئون التعليم والطلاب-** من ديسمبر ٢٠٠٣ حتى أغسطس ٢٠٠٦.
- **قائم بعمل عميد كلية الحاسبات والمعلومات**، جامعة المنيا- من سبتمبر ٢٠٠٣ حتى أكتوبر ٢٠٠٥.

- **وكيل كلية الهندسة لشئون التعليم والطلاب**، كلية الهندسة، جامعة المنيا- من أغسطس ١٩٩٨ حتى ديسمبر ٢٠٠٣.
- **رئيس قسم هندسة الإنتاج والتصميم**، كلية الهندسة، جامعة المنيا- من سبتمبر ١٩٩٧ حتى سبتمبر ١٩٩٨.
- رئيس قسم تقنية الإنتاج، الكلية التقنية بالقصيم، المملكة العربية السعودية- من نوفمبر ١٩٨٧ حتى يوليو ١٩٩٣.

الفهرس